

**ÓSCAR FERNANDO ACEVEDO ARANGO**

*Psicólogo*

*Especialista en Gerencia Social*

*Diplomado en Pedagogía Social*

*Catedrático de Pedagogía en la FUNLAM; de Psicología en la U. de Antioquía; de Psicología de la Conciliación en los Diplomados de Conciliación de las Universidades Pontificia Bolivariana, EAFIT, y en la Cámara de Comercio de Medellín-Colombia*

**Extracto:**

EL Título de este trabajo, *Planificación Estratégica del Talento Humano en los Modelos de Gerencia Privada y Social*, es un título genérico y amplio. Un título posible para este trabajo podría ser: *La Ignorancia de lo Humano en la Formación de un Gerente*, el cual refleja la inversión, la otra cara, la de una gerencia instrumental que deja por fuera el factor del talento humano.

El presente trabajo se sustenta en los señalamientos de estudiosos de la gerencia como J.P. SALLENAVE, HENRY MINTZBERG, de epistemólogos como T.S. KUHN y de filósofos como J. HABERMAS y D. HELD. El trabajo está compuesto de una breve introducción, y de tres partes: 1. Miradas o Enfoques del desarrollo humano, 2. La planificación estratégica del recurso y del talento humano en los modelos de gerencia privada, 3. El talento humano en un modelo de gerencia social. Las cuales se encuentran engranadas por el talento humano como un universo que busca incluirse en la noción de desarrollo, en la planificación estratégica, y en la gerencia social para hacer más humanales los actos de la gestión en su nivel comunitario, empresarial y gubernamental, dejando de paso múltiples sinergias que aportan a la construcción de un clima organizacional y social que apoyen la posibilidad de un mejor posicionamiento de los ciudadanos frente a la moderación de controversias y de conflictos.

Cualquiera que quiera revisar los beneficios de la inclusión de los factores del talento humano en las diferentes concepciones y niveles de gestión puede verificar mediante la elaboración de un balance social que a mayor integración del factor humano existe una mayor confianza para la inversión económica, para el desempeño político, y en especial para la organización democrática de las regiones, de los Estados y del orden internacional, lo cual redundará en un incremento de la rentabilidad social (menor índice de atentados violentos, menor aplicación de gastos para el sistema de seguridad y de defensa, mayor aplicación de fondos para los programas sociales y mayor potencial civil para la moderación de controversias y conflictos en la vía simbólica del diálogo), y sobre todo en que fortalece la autonomía individual, institucional y especialmente la autonomía democrática dentro del orden global.

---

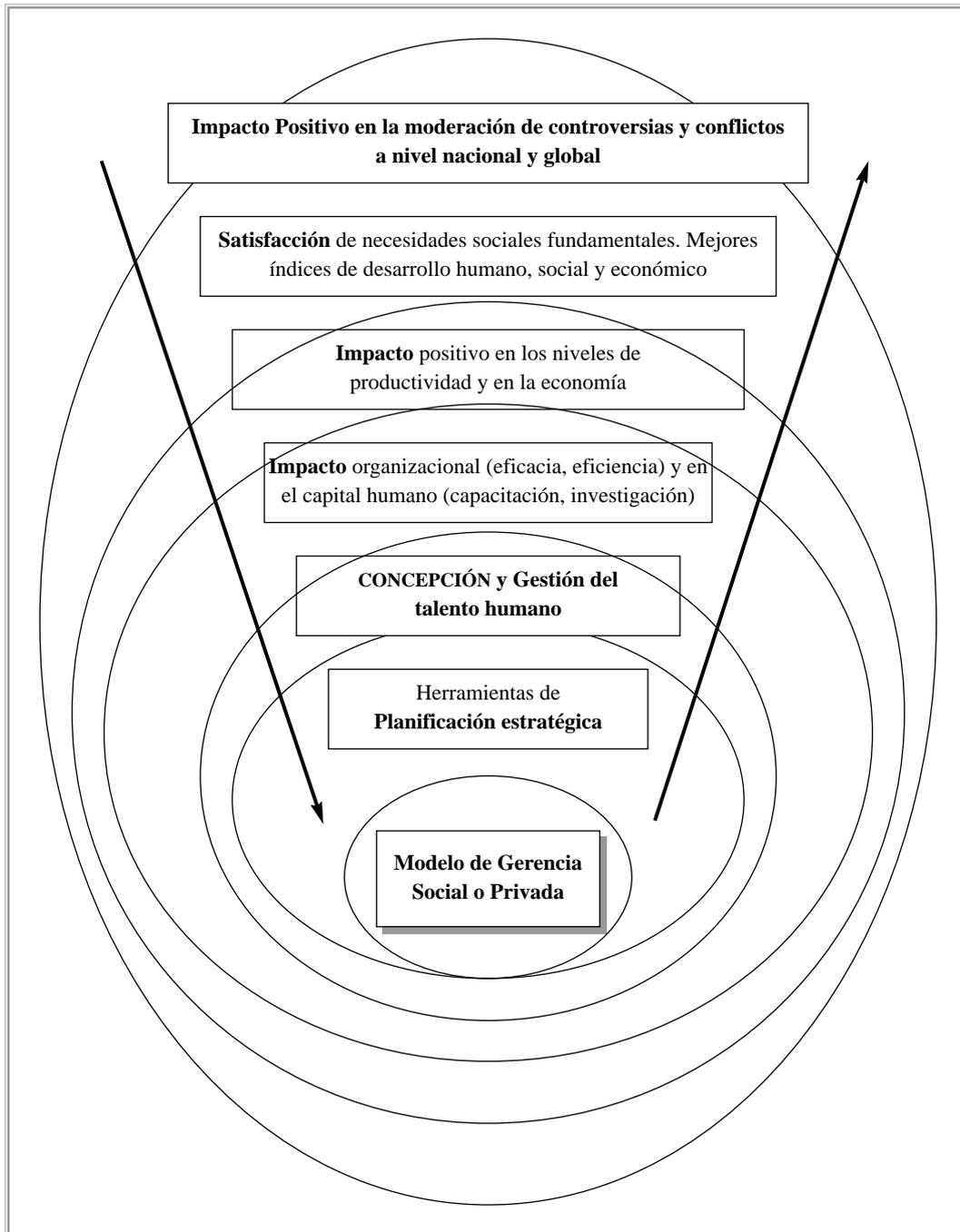
## Sumario:

---

1. Introducción.
2. Contexto moderno del desarrollo humano.
  - 2.1. El talento humano en el marco de la planificación estratégica y de la gerencia social.
3. Una mirada a algunas concepciones del desarrollo humano.
  - 3.1. La aporía del desarrollo económico.
  - 3.2. Una cuestión complementaria: la mirada estadística del desarrollo.
  - 3.3. Modelo de desarrollo del recurso humano.
  - 3.4. Desarrollo como incremento del capital humano.
  - 3.5. Superación de la pobreza mental: una necesidad.
  - 3.6. Desarrollo a escala humana, apoyo para la promoción del talento humano.
4. Planificación estratégica del talento humano en los modelos de gerencia privada.
  - 4.1. Planificación estratégica y pensamiento estratégico.
  - 4.2. Planificación estratégica del talento humano (TH) vs. Planificación estratégica del recurso humano (RH).
5. Desarrollo del talento humano en un modelo de Gerencia Social.
  - 5.1. La preponderancia del desarrollo humano en la Gerencia Social.
  - 5.2. La Gerencia Social en el marco del desarrollo económico.
  - 5.3. Gerencia Social y pobreza mental.
6. Planificación estratégica del talento humano con énfasis en la moderación de controversias y de conflictos en el orden global democrático.

### Bibliografía.

## HIPÓTESIS GRÁFICA



## DEDICATORIA

**A toda la realidad, bondad y amor que generaron los grandes gerentes y planificadores de la paz: Jesús, Buda y Gandhi**

## 1. INTRODUCCIÓN

La **Planificación estratégica** puede verse inicialmente en dos sentidos: como **modelo** de gerencia que comprende los principios y la orientación del desarrollo humano y económico dentro de una organización en términos de escenarios posibles o como una **herramienta** o técnica racional para proyectar el desarrollo dentro de una organización.

Por **desarrollo humano** pueden igualmente significarse varias cosas: para los administradores públicos y privados se asocia al desarrollo económico propuesto por los principales economistas de occidente y en especial por el sistema de acumulación del capitalismo en sus diferentes formas como medio para alcanzar el desarrollo humano y social.

El anterior, desde la política pública puede verse como el fin de las políticas mismas en función de los satisfactores para las necesidades que requiere una población determinada, lo cual hace pasar el logro o no del desarrollo humano por el nivel de eficiencia y eficacia en la gestión de la administración pública.

Además puede mirarse el desarrollo humano desde un enfoque cientifista, según el cual el desarrollo humano se refiere a la acumulación y desarrollo de nuevos conocimientos en términos epistemológicos y tecnológicos sobre las cosas que circundan el mundo de los hombres, lo cual se ha traducido para los sistemas económicos de las potencias en capital humano de punta y en tecnología de punta.

Todo lo anterior no cierra el espacio para pensar en el desarrollo humano, en términos de espiritualidad desde las corrientes religiosas y humanistas, como aquella posibilidad que tiene el hombre y la mujer de reconciliarse consigo mismo y la divinidad por medio del amor que se refleja en las acciones virtuosas.

Pero a la par de la anteriores concepciones se asume, especialmente en este trabajo, el desarrollo humano como desarrollo del **talento humano**, desarrollo de los talentos del hombre en sí mismo, que van más allá de su productividad económica y de su racionalidad científica –*recurso humano y capital humano*–, entendidos como aquellos factores internos del hombre y de la mujer –motivación, comunicación, concertación, integración, afiliación, participación, sentido de pertenencia, identidad, trabajo en equipo, liderazgo, autorrealización, etc.– que hacen en sí mismos posible el desarrollo humano en las demás dimensiones del hombre: artística, social, científica y económica.

*Aunque el desarrollo y el despliegue de las actividades culturales, tal y como lo ha señalado la historia, tienen un elemento de apropiación que ha partido del sentido de nación, que en algunas oportunidades ha recaído en nacionalismo y fanatismo. De esta suerte, la planificación estratégica del talento humano debe ser pensada en torno a la construcción de un porvenir posible, pues como herramienta de planificación requiere vincular en su escenario una concepción del talento humano que, al aplicarse bajo las necesidades de una gerencia social, pública o privada, vincule en sus principios y valores, traducidos en sus planes y proyectos, la autonomía y la convivencia del ciudadano en su nivel comunitario, empresarial, gubernamental y democrático-global.*

*Los habitantes del planeta tierra nos vemos convocados hoy a vivir internamente con un temor que ha sido grabado en el imaginario colectivo a través de los medios de comunicación afincados en los últimos acontecimientos globales. La división y el conflicto interculturales plantea un reto para los ciudadanos inscritos y por inscribirse en el orden global: formarse para asumir por la vía del diálogo la moderación de controversias y la resolución negociada de conflictos, y esto sólo es posible si el discurso, cualquiera que éste sea, incorpora en principio la ética sobre una noción del respeto al talento humano; sólo así la idea de que «nuestra» nación o «nuestra» cultura es mejor que la otra, de que el otro y el otro son los portadores del «Mal», puede ser deconstruida, transformada, tomando como base el respeto a la diferencia del potencial de cada ciudadano-nación en este nuevo orden global.*

*De tal suerte, queda igualmente trazada una tarea para los gestores y gerentes: incorporar dentro de sus discursos y modelos de gerencia una concepción del talento humano que provea de herramientas a sus ciudadanos, actores y colaboradores para asumir la salida pacífica de los conflictos y la defensa del real sentido de la democracia.*

## 2. CONTEXTO MODERNO DEL DESARROLLO HUMANO

El nuevo orden internacional ajustado a las políticas de la globalización se concentra en la cualificación de los más grandes procesos productivos de las empresas del planeta, buscando que las empresas líderes de la productividad económica en el mundo sean las que lideren en conjunto con sus gobiernos la integración de la economía mundial: nuevas alianzas y estrategias de poder que permitan una mayor movilidad y crecimiento a las economías de los países, asumiendo que a mayor productividad hay mayores posibilidades de desarrollo.

En este proceso de globalización participan con especial dinamismo todos aquellos países que poseen y hacen uso de la tecnología punta o del aprovechamiento de su conocimiento para crear y dar respuestas a nuevas necesidades planteadas para los nichos del mercado planetario. Pero hay una brecha evidenciada hoy por los conflictos intra e interculturales que revela hoy más que nunca que los avances del desarrollo económico no han estado acompañados de un avance real en la concepción del talento humano que ha de asimilar los cambios propuestos por el mercado.

Este proceso de la megapolítica internacional tiene en la punta como *tendencia central* la conjunción de las iniciativas geopolíticas: la generación de un sistema organizado donde se propicie una mayor fragmentación del poder quedando éste no en manos de un solo país, sino en varios núcleos o bloques de poder económico: Norte América, Europa, Asia-Japón. Y es precisamente por la dinámica de estos centros de poder que se generan y marcan tendencias y conflictos que afectan el presente y futuro de la vida planetaria.

Esta concepción del desarrollo bajo el llamado orden internacional deja, de entrada, planteadas algunas preguntas que complementan, cuestionan y formulan retos al megamodelo del desarrollo planetario, entre ellas: ¿Cómo lograr propiciar una mentalidad orientada a la integración de las comunidades, empresas, sociedades, regiones, naciones y bloques en medio de la diferencia intercultural? ¿Cómo propiciar la integración y la participación cuando lo que más persiste en las regiones es la competitividad y la rivalidad económica sin una formación previa del talento humano de los ciudadanos y de los consumidores?

¿Cuál es la alternativa para una cultura orientada a la integración frente a un modelo dicotómico y paradójico si por un lado predica la integración –económica– y por el otro la rivalidad intercultural? ¿Cómo puede un proceso organizacional (comunitario, empresarial y gubernamental) soportar la tensión generada por ambos polos paradójales del modelo?

La hipótesis que aquí se plantea está bajo la égida de la ética, de la creencia, inclusión y redimensionamiento del talento humano dentro de los procesos de participación, gestión, inversión y toma de decisiones. Si en lo social se promueven propuestas de ética del respeto y de la tolerancia, ¿cómo hacerlas efectivas, pasar de la proclamación a la práctica? ¿Cómo pensar un desarrollo del capital y del talento humano en pro de una globalización intercultural? ¿Es necesario comenzar a modificar en los mismos estilos de gerencia y de gestión la concepción del desarrollo centrado en el capital por un paradigma de la productividad que efectúe la inclusión del talento humano? ¿Se puede empezar a trazar un horizonte para la educación intercultural desde la misma planificación de talento humano que se articula en los procesos?

### 2.1. El talento humano en el marco de la planificación estratégica y de la gerencia social.

La gerencia social en este marco geopolítico del desarrollo global aparece inicialmente como un modelo de gestión que tiene **tres perspectivas** básicas para contribuir al desarrollo: 1. Como instrumento para la elaboración de políticas públicas tendientes a satisfacer necesidades sociales. 2. Como conocimiento acumulado de los problemas sociales concretos. 3. Como movimiento profesional basado en principios de compromiso social para responder a los déficit sociales. Lo que hace que se tome la gerencia social como modelo de gestión al servicio del desarrollo humano.

Asimismo quienes formulan la gerencia social la exponen como un conjunto integrado de principios, de prácticas y técnicas que buscan producir cambios con miras al bienestar de la población, mediante el uso adecuado de los recursos –físicos y económicos– y del talento humano. Para lo cual desde un enfoque gerencial debe lograr que la gestión se fundamente en servicios directos mediante la integración de talentos administrativos y humanos.

Ahora bien, en la actualidad los modelos gerenciales tienden a la integración –gerencia integral– y tienen la característica de poder ser utilizados por otros modelos de gerencia como herramientas; así, la gerencia social puede hacer uso de elementos del modelo de la gerencia del servicio o de elementos de la gerencia de procesos, esto debido a que existe la tendencia a subsanar las deficiencias de un modelo gerencial con los aportes del otro. Esta tendencia se enmarca bajo el nombre de la gerencia integral entendida como aquel modelo mediante el cual se hacen confluír las virtudes de los diferentes modelos gerenciales con miras a tener una mejor gestión de los recursos económicos, sociales y humanos en términos de impacto, eficacia y eficiencia.

En este sentido es posible pensar en la planificación estratégica como un conjunto de herramientas para el desarrollo del talento humano como plataforma del desarrollo, permitiendo trascender la mirada del desarrollo económico como único soporte del desarrollo humano, ya que, por ejemplo, los valores de una adecuada motivación y de un sentido de pertenencia desde el talento humano potencian el capital humano en función del progreso de los conocimientos, de todos y de cada uno de los miembros de la comunidad, la empresa y del gobierno en tanto la motivación y el sentido de pertenencia invitan en un sentido amplio a compartir –cogestionar– los procesos.

Si entendemos que a medida que las personas de los diferentes niveles estatales: funcionarios, empresarios y líderes comunitarios, hacen uso del *pensar estratégico* bajo las orientaciones de la Gerencia Social, de sus principios, ideas y valores buscando fomentar la participación, la cogestión, y la responsabilidad, se puede derivar un fortalecimiento de la unidad social, de la seguridad comunitaria, local y estatal.

Si bien las instituciones gubernamentales están orientadas por la misión y función constitucional a propiciar la satisfacción de los NBI de los pobladores y ciudadanos de una localidad, una región y un Estado a través de la formulación e implementación de las políticas públicas y el mercado social de sus servicios, es por medio de una potenciación de las herramientas de **gestión y de control de gestión** por parte de los funcionarios y ciudadanos que el Estado puede optimizar la gestión de la satisfacción de las necesidades con miras al desarrollo, pero esto es sólo posible si se efectúa un enriquecimiento del talento humano. De lo contrario, la operativización de los procesos de gestión del Estado se quedan en un perfil meramente instrumental dejando por fuera el valor ético de los contenidos ideológicos.

La planificación estratégica en manos de los funcionarios gubernamentales que trabajan bajo un modelo de gerencia social del desarrollo alcanza a tener una mejor visión de la gestión y formulación de satisfactores contando con los usuarios de los servicios, lo cual les posibilita entrar a formular proyectos con miras a la adquisición de dichos satisfactores haciendo uso de las vías gubernamentales como medio para un mejor desarrollo humano, social y económico del Estado. Pero, de nuevo, tal gestión y cogestión no es posible si no hay una cualificación del talento humano tanto a nivel de los funcionarios como del ciudadano.

Otro tanto sucede en el nivel empresarial, aquí parece que las posibilidades de hacer uso de la planificación estratégica del talento humano son más amplias, la existencia en las empresas de mandos medios y altos con una cultura del talento humano que complementa la del recurso humano en sus departamentos o divisiones de desarrollo humano abre oportunidades tanto a empleadores como a empleados para incrementar el capital humano y la productividad.

Por su parte las ONG's como entidades interventoras de procesos sociales en las comunidades pueden dar paso al uso de la planificación estratégica del talento humano a la luz de un modelo de gerencia social, con sus líderes y equipos de trabajo, para poder tener un mayor impacto en la ejecución de los programas.

Implementar la planificación estratégica del desarrollo del talento humano es una gestión que redundará en el mejoramiento de las gestiones y controles por las sinergias organizacionales en la comunidad, la empresa y el aparato gubernamental; en la medida que los ciudadanos se vuelven autogestionarios, cogestionarios y responsables, velan por la calidad, racionalización, eficiencia y eficacia de sus procesos. Pero por demás, amplían el horizonte ético de sus miembros, su disposición para la comunicación, la formulación de límites, moderación de disputas y acuerdos negociados sobre controversias y conflictos surgidos de múltiples intereses.

### 3. UNA MIRADA A ALGUNAS CONCEPCIONES DEL DESARROLLO HUMANO

#### 3.1. La aporía del desarrollo económico.

Hoy son muchos los pensadores que han denunciado la paradoja del desarrollo que se traduce en brecha entre lo monetario y lo humano. Pero es también una característica de este sistema occidental de «desarrollo» que los pensadores formulen sus ideas por un lado y los financistas y economistas promocionen sus acciones por el otro, que el goce del plus del dinero inunde a unos pocos a partir de la conformación de sistemas económicos sin principios éticos y morales.

En la actualidad Edgar MORIN ha expresado varias de sus ideas al respecto: «A la ciencia económica le hace falta la relación con lo no económico»<sup>1</sup>, con lo cual la economía olvida que la estabilidad misma de los procesos económicos depende de la estabilidad de los procesos sociales y humanos; pero, aun sabiendo esto, el mismo sistema constante y crecientemente produce ajustes forzados que tienen como consecuencia desajustes sociales, daños y estragos humanos, entre éstos los que asume el planeta en su naturaleza, todos los costos que tiene la biosfera para poder subsistir frente a las explotaciones desahoradas del sistema económico imperante, y todas inadecuaciones cognitivas que se incrustan en el comportamiento de los habitantes por medio de la sustitución de los principios de convivencia por principios utilitaristas y de poder, los que E. MORIN llama daños en la psicosfera, ya que «la competencia internacional impone una aceleración a la que se sacrifican la convivencia y las posibilidades de reforma»<sup>2</sup>. «Por esto es que la idea de desarrollo continúa trágicamente subdesarrollada (...)»<sup>3</sup>.

El problema entonces radica en que la idea de desarrollo comprende dentro de sí otra idea que fue mal interpretada, la idea de progreso, para la cual la mayoría pensó que el crecimiento económico, científico y tecnológico era la base del desarrollo mismo, bajo el mito de que con esta tríada se subsanarían las necesidades de todos los habitantes y se llevaría a feliz término el principio de equidad.

Gracias a esta mirada «El Tercer Mundo sigue sufriendo la explotación económica, pero también padece la ceguera, el pensamiento obtuso y el subdesarrollo moral e intelectual del mundo desarrollado»<sup>4</sup>. Es, pues, el desarrollo basado en las utilidades económicas y materiales el que deja de lado otras alternativas como el desarrollo ético.

#### 3.2. Una cuestión complementaria: la mirada estadística del desarrollo.

Anualmente los países presentan a nivel mundial los informes de desarrollo humano en la ONU para poder observar cómo se comportan los diferentes indicadores del desarrollo, lo que a su vez sirve para conocer las tendencias a nivel económico y social dentro de cada uno de los países desarrollados y en vías de desarrollo.

Pero el índice de desarrollo humano IDH tanto en las ciudades como en el campo marca su crecimiento paralelamente al crecimiento o aumento en el PIB per cápita, en especial se corrobora en el mejoramiento de las condiciones de salud, el mayor analfabetismo y el mayor acceso a la educación. Pero si el indicador está diseñado en función de la dinámica financiera de los países y no presenta **datos sobre los niveles de convivencia y tolerancia en la población**, entonces poder crear y precisar estos indicadores diferenciándolos de acuerdo al nivel y estado de su democracia –democracias normales y «anómalas» (con situaciones de sublevación, subversión y revolución)– permitiría complementar el análisis de desarrollo de las naciones, especialmente ofrecería los insumos básicos para reconocer prospectivamente las posibilidades, garantías y proyecciones de su soberanía.

### 3.3. Modelo de desarrollo del recurso humano.

En Europa y Estados Unidos después de las guerras se dio un proceso de expansión del recurso humano, entendido como mano de obra, a la par de una calificación de la misma a través de la implementación de medios adecuados para el fortalecimiento y la educación de la familia con miras a tener un ciudadano humano apto para la productividad. Pero a diferencia de la política de acogimiento y de proteccionismo de los europeos y de los norteamericanos la experiencia en otros continentes, en los del tercer mundo, fue marcada por las raíces de la dominación colonial donde la productividad de los territorios quedó siempre en manos de unos pocos aristócratas de las regiones.

A esto se sumó que los niveles de población aumentaron gracias al mejoramiento de las condiciones de salubridad, dejando en consecuencia una explosión demográfica paralela con una de desempleo, y un exceso de mano de obra sumado a una carencia de políticas para el mejoramiento del desarrollo humano. Pero tales políticas no han tenido resultados óptimos ya que la infraestructura existente –economía agraria– no dio el soporte necesario para efectuar un sostenimiento y una transformación del recurso humano de tal manera que lo lanzara más allá de la misma actividad agraria para dar inicio a un cambio en las economías regionales. Fue así como un incremento de más del 100% en la población entre la década de los 50 y de los 80 generó una explosión en la demanda de servicios que apenas se empieza a cubrir. Lo cual marca una diferencia con la población europea que pudo alcanzar sus mayores niveles de desarrollo por la inversión en el recurso humano, pero a la vez por la disminución de su tasa de natalidad.

A esto se suma que, por ejemplo en América latina y en otras regiones del mundo, no ha existido un modelo de integración a nivel del Estado en tanto las elites empresariales y el aparato gubernamental han desarrollado sus propuestas de una manera desarticulada dándole prioridad a los proyectos económicos sin tener en cuenta una propuesta para la integración social de su talento humano.

El otro punto flaco para el desarrollo del recurso humano se concentra en la falta de continuidad de las políticas públicas en educación, empleo y vivienda, gracias a que las mismas están a la intemperie de los intereses fácilmente corruptibles de los partidos o grupos de poder que están de turno.

Ahora bien, en la actualidad, a pesar de las crisis económicas que se han estado asumiendo, existe en los funcionarios públicos, en los empresarios y en los ciudadanos la tendencia a formular planes de desarrollo y agendas en busca de la continuidad de las políticas, lo que permitiría tener a lo largo de las próximas tres décadas un soporte básico que apoye el desarrollo del recurso humano, pero mientras éstos no sean igualmente acompañados de un programa de formación del talento humano que rompa con la pobreza mental, entonces la corrupción, la desviación de fondos y la negligencia seguirán rampantes en su tarea de debilitamiento del desarrollo debido a la ausencia de un *sentido de pertenencia, de integración y de confianza en la misión y promesa del Estado democrático, el cual debe apuntalar desde su función de protección al ciudadano un horizonte de esperanza real y realizable para el porvenir de sus deseos vitales.*

### 3.4. Desarrollo como incremento del capital humano.

El planteamiento del capital humano tiene de fondo un elemento que se torna polémico en tanto la concepción de la educación y del conocimiento como herramientas de productividad y de rentabilidad para el PIB de los países promueve la idea del conocimiento como soporte de las riquezas. El crecimiento económico de la posguerra y la guerra fría entre norteamericanos y soviéticos postuló un valor preponderante al conocimiento, más que como herramienta para el desarrollo lo situó como arma para enfrentar al «enemigo», como la ventaja competitiva fundamental que permitía a unos y a otros entrar a dominar determinadas regiones del mundo.

Aquí quedó claro el papel de la educación como el sector de desarrollo de las naciones que «renueva el conocimiento científico del que se extraen las tecnologías necesarias para impulsar el progreso, especialmente el económico»<sup>5</sup>. Pero a pesar del contexto y de la acepción de fondo que tiene el término –capital–, el conocimiento como tal y los niveles de educación de una nación juegan un papel preponderante en el desarrollo de la misma.

El problema consiste en pensar que dar primacía a la inversión en capital humano trae de suyo la solución de las demás necesidades básicas, en asumir la importancia del mismo en detrimento de los demás sectores y concepciones del desarrollo, lo cual sería repetir la mirada reduccionista de los economicistas pero en esta oportunidad desde la acumulación de conocimientos.

Todo esto tiene de fondo una idea bastante irracional y es que la escuela y la universidad generan empleo de por sí. De donde, si bien éstas cualifican la mano de obra, no cuentan con que la infraestructura laboral está definida más por las políticas de generación de empleo, la dinámica financiera y comercial del Estado, y por la inversión extranjera. Si bien todo problema o situación social tiene vinculado un aspecto económico, tener siempre una mirada o enfoque económico o epistemológico de cada problema o asunto social implica que se trivialice la ciencia social. Lo que de hecho hace imprescindible que frente a cada fenómeno social el análisis y la manera de intervención deba ser integral, articulando los enfoques biológicos, mentales, ambientales, políticos, culturales y **éticos**. Con lo que la misma formulación de las políticas sociales debe estar marcada por dicho carácter de integralidad.

### 3.5. Superación de la pobreza mental: una necesidad.

La pobreza, fenómeno sociopolítico que depende de diferentes factores, entre ellos: la tasa de natalidad, el potencial de sus recursos ambientales y de producción alimentaria, de la posibilidad de empleo en un amplio mercado laboral, y, sobre todo, de la autonomía política, tiene dos puntos de referencia en la manera de comprenderse como fenómeno, ya sea como *pobreza absoluta* desde las faltas para cubrir las necesidades mínimas de supervivencia o como *pobreza relativa* dada por «el desnivel del bienestar entre los países industrializados y los países en desarrollo, y dentro de los países en desarrollo, entre las diferentes regiones y clases sociales»<sup>6</sup>.

La educación entra a jugar un papel importante en la generación de actitudes y oportunidades de participación, pero entre los pobres la ausencia de educación se traduce en disminución de oportunidades –pobreza mental– a todo nivel: social, laboral, cultural y político. La educación puede trascender sus objetivos de estandarización para ampliar sus posibilidades a través de la adquisición de herramientas para la participación y la emancipación frente a la pobreza mental –ausencia de *potenciación de los factores de organización y productividad social*– partiendo del mismo saber cotidiano de los ciudadanos.

Los procesos educativos orientados a potenciar las posibilidades de participación como alternativa de desarrollo tienen un efecto de **empoderamiento** en las personas al convertirse en una alternativa para la superación de la pobreza mental y económica, puesto que tiene como punto de partida un incremento en la **autonomía** y autoestima de las personas: «Los cambios en la conciencia y en la autopercepción son propios y, cuando ellos ocurren, se pueden convertir en las transformaciones más explosivamente creativas y más liberadoras de energía, de las cuales a menudo no vuelve atrás»<sup>7</sup>.

El empoderamiento como tal se convierte en un proceso de autoconfianza y autocontrol que viene dado por el aprendizaje de nuevas habilidades sociales orientadas al incremento de los mismos procesos organizativos en beneficio de la comunidad, y aunque puede tener un agente externo que le movilice, parte desde la misma comunidad, se despierta en ella, «Esto significa que el gobierno no empodera a las personas, las personas se empoderan a sí mismas. Lo que las políticas y acciones del gobierno pueden hacer es crear un ambiente de apoyo o actuar como una barrera al proceso de empoderamiento»<sup>8</sup>.

Así el contexto para el desarrollo del empoderamiento como alternativa frente a la pobreza mental está dado por la vivencia en grupo, por la cotidianidad del compartir, el apoyarse es una estrategia básica tanto para el desarrollo como para la ganancia del empoderamiento y tiene efectos en las individualidades y colectividades en términos de su **autogestión, cogestión y concertación**.

### 3.6. Desarrollo a escala humana, apoyo para la promoción del talento humano.

Los «invisibles» –es el nombre que Manfred MAX NEEF da a los actores anónimos de la historia sobre los cuales los académicos de la economía y demás ciencias sociales construyen sus abstracciones teóricas como castillos en el aire–. Partiendo de esta idea Alberto MERLANO se refiere a la propuesta de Desarrollo a Escala Humana –a la cual añade comentando a MAX NEEF– que frente a los problemas de la pobreza, de la insatisfacción y de la infelicidad como causas de patologías en los hombres y las sociedades podría pensarse que el economista es quien puede ayudar a enfrentarlos, pero que realmente es **el filósofo**; es sobre la filosofía que se construyen los principios de una economía y no sobre las fórmulas mismas de los tecnólogos de la producción del capital.

Fueron los economistas quienes se encargaron de romper con la tradición filosófica según la cual la economía era una parte de la moral del hombre, ya que se orientaba en función del bien vivir y no de la acumulación y reproducción inconmensurable del capital o de objetos en los cuales representar el deseo de **gigantismo de los hombres**<sup>9</sup>. A la par el economista Fritz SCHUMACHER: señala que los libros de economía deben escribirse con un sentido «*de economía como si la gente importara*». Por lo cual ha expuesto MAX NEEF que lo realmente importante está en el valor de las cosas pequeñas, que la posibilidad del desarrollo está en la misma gente marginada por medio de la participación.

Pues el postulado fundamental de la economía descalza está en que «*El desarrollo se refiere a las personas y no a los objetos*» oponiéndose al postulado de la economía tradicional según el cual el desarrollo está en la sumatoria de objetos sin tener en cuenta el estado de los seres humanos, sin mirar los efectos que ello tiene para la humanidad, lo cual convierte a los economistas y a la economía en un discurso sin ética.

MAX NEEF diferencia *satisfactores* y *necesidades*, que un nivel adecuado de calidad de vida se logra desarrollando satisfactores para las necesidades *fundamentales*: SER, TENER, HACER, ESTAR, a las cuales se anexan las necesidades de: *subsistencia, protección, afecto, entendimiento, participación, ocio, creación, identidad y libertad*<sup>10</sup>.

Esta mirada en su estructuración misma propone un corte radical con la visión del desarrollo que se basa en la economía como medio para TENER, y propone en su enfoque un abordaje del ser humano como integralidad, desde la holística que implica una articulación entre el SER como soporte ideológico, axiológico y valorativo, del TENER como medio de satisfacción y no como fin, del HACER como invitación a la acción y la gestión, y del ESTAR como espacio de desenvolvimiento para los valores, los medios y las acciones.

Esta propuesta tiene entonces una mirada íntegra del hombre en tanto ve en el SER la base misma de su desarrollo, en donde: autonomía, autoestima, voluntad, pasión, razonabilidad, toleran-

cia y solidaridad, entre otras, son algunos de los factores y valores fundamentales para el logro de la *satisfacción de las necesidades según categorías axiológicas*, lo que en otros términos es el **talento humano** en sí mismo.

La democracia como tal es el espacio que puede permitir a las personas potenciar su desarrollo por medio del fortalecimiento de su autonomía, lo que en consecuencia entra a incrementar sus niveles de calidad de vida o los niveles de satisfacción a sus Necesidades Humanas Fundamentales <sup>11</sup> NHF, al traducirse en un mejoramiento de toda la clase y gama de *satisfactores* que puede elaborar una cultura consciente de cómo los *bienes* económicos y materiales son medios estrictamente para potenciar los satisfactores y no, como muchos creen, los satisfactores en sí mismos.

#### CUADRO: ALGUNOS ENFOQUES DEL DESARROLLO HUMANO

CONCEPCIÓN Como	Talento humano	Capital humano	Recurso humano
CARACTERÍSTICAS			
Enfoque	<i>Desarrollo a escala humana</i>	<i>Desarrollo científico y tecnológico</i>	<i>Desarrollo de la productividad económica</i>
<b>Concepción del hombre</b>	Valores, sistemas de comunicación informal, medios de motivación y consecución de metas a nivel cooperativo y solidario.	Ser intelectual con capacidad para producir creativamente tecnología, metodologías, sistemas y formas de organización.	Elemento de producción dentro del aparato de rentabilidad económica.
<b>Nivel de epistemología</b>	Saber popular y cotidiano como factor de empoderamiento humano y social.	El saber científico hace uso del saber popular y especializado para formular modelos de productividad económica y tecnológica.	Conocimiento científico aplicado en su aspecto instrumental a la empresa.
<b>Productos y sinergias</b>	Mayores niveles de convivencia, de reconocimiento, de identidad, de sentido de pertenencia, de motivación, comunicación y disposición para el logro de acuerdos y consensos.	Incremento de conocimientos, del poder tecnológico e intelectual con incidencia directa en la rentabilidad económica, en los niveles de ingresos y en el crecimiento del PIB.	Promoción de la riqueza económica y de la satisfacción organizacional, a través del logro de metas para la producción de bienes. Incremento en los niveles de ambición y de poder, de individuación.

## 4. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO EN LOS MODELOS DE GERENCIA PRIVADA

### 4.1. Planificación estratégica y pensamiento estratégico.

Hay que iniciar efectuando algunas observaciones en torno a lo que es la planificación estratégica. Algunos pueden verla como modelo de gerencia, pero otros la asumen de una manera personal y se les convierte en «... una actitud, una forma de vida, que requiere dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección»<sup>12</sup>.

Aparte de esto hay dos elementos implícitos para el desarrollo inicial de la planificación estratégica: 1. la capacidad de análisis y de observación, 2. el presente y el futuro. Por lo cual el mismo J.P. SALLENAVE define la planeación estratégica «como el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo»<sup>13</sup>.

Esta actitud planificadora entra en las empresas a formalizarse sistemáticamente como un conjunto de acciones fruto del análisis de los procesos y del contexto de una organización, y puede ser asimilada e incorporada por los diferentes actores de una comunidad, una empresa o de una institución gubernamental, dentro de lo que comúnmente se nombra como sistema organizacional. Y como tal, partir de los deseos de los actores, en función del tiempo, permite formular los objetivos y metas a lograr de acuerdo a los recursos de la organización para a su vez transformarlos en los planes de acción de la organización. Con esto, y según lo ha señalado el profesor SALLENAVE, la planeación estratégica responde a tres interrogantes claves para el análisis y la formulación de una intervención: 1. ¿Dónde se está? 2. ¿Adónde se quiere ir? y 3. ¿Cómo se llega?, las cuales son la base de toda toma de decisiones estratégicas.

De tal forma las dos primeras pueden responder a la realidad en que se enmarcan el problema y los dirigentes o líderes, a cuáles son las fortalezas y debilidades, las oportunidades y amenazas del medio (DOFA) en que se desempeña la comunidad y la empresa, produciendo así el soporte de un análisis estratégico que permitirá la formulación de los objetivos y la toma de una decisión estratégica, por lo que una estrategia se transforma en «...el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar».<sup>14</sup>

Ahora bien, los análisis del entorno cobran mayor importancia en términos estratégicos si se realizan con relación a un escenario futuro y deseable a través de una mirada y análisis prospectivo que permita construir los escenarios **posibles y deseables** para el desarrollo de los objetivos propuestos, contando especialmente con la participación de los actores. En esta dirección la cuestión de la planificación estratégica del talento humano está en cómo orientar y lograr futuros escenarios comunitarios, empresariales y gubernamentales soportados en y para la ética de la convivencia.

En este mapa mental los objetivos generales de una empresa, dice J.P. SALLENAVE: «Supervivencia, crecimiento y utilidades, ...-son- ... tres "voluntades organizacionales" independientes de las voluntades de los dirigentes»<sup>15</sup> que se suman a los objetivos personales de los líderes y de los gerentes, y no son logrables si no se cuenta con los objetivos de los miembros o colaboradores de la organización. Lo que nos da indicios de cómo los deseos de los líderes (gerentes, directores, líderes comunitarios) no pueden estar disociados de los deseos y objetivos de los colaboradores, de que el talento humano de los «sabios» no puede estar aislado del talento humano de los «ignorantes», excepto cuando el único sueño proyectado es el fracaso.

Al ver los componentes de la planeación estratégica: los objetivos, las metas, los planes, los programas, y los recursos, entonces lo que se nos propone es contextualizar éstos en términos de talento humano planteando:

1. **Objetivos** de acción claramente definidos en función del talento humano: de la motivación, la integración, la comunicación, la concertación, la participación, el sentido de pertenencia, el trabajo de equipo y la correalización.
2. Proponer **planes** de acción frente a las necesidades más relevantes del talento humano.
3. Definir **programas** funcionales para el fortalecimiento del talento humano que sitúen la aplicabilidad de cada uno de los planes y sus consecuencias en el potencial humano de la empresa u organización.

Aplicar los fondos, cuentas y **recursos** requeridos para llevar a cabo los programas. Donde vale aclarar que los presupuestos de inversión en asuntos de talento humano son fundamentalmente presupuestos humanos (tiempo, espacio, diálogo, ocio, creatividad).

La planificación estratégica como un producto de los deseos y el análisis debe estar acompañada de **un pensar estratégico** continuo. MINZTBERG sostiene que «la planeación estratégica, tal como se practica, ha sido en realidad programación estratégica, es decir, la articulación y elaboración de estrategias o visiones ya existentes»<sup>16</sup> de donde la planificación estratégica debe ser fundamentalmente pensar estratégico (flexibilidad del plan), porque permite tener más posibilidades de construcción y más alternativas para nuevas visiones y decisiones de acuerdo con los cambios que se presentan en el entorno. De donde, mientras que el pensar estratégico se concentra en las síntesis, en la intuición y la creatividad, la planificación estratégica se centra en el análisis, en el cálculo y la racionalización. El punto no es entonces tratar de oponer planificación estratégica y pensar estratégico, sino complementar ambos procesos.

Dentro del panorama de una planificación estratégica del talento humano (TH) articulada a un pensar estratégico se edifica la posición de un gerente privado, público-social y comunitario por fuera del escritorio seducido e integrado por los demás miembros de los procesos con una visión

mucho más cercana y acertada en la medida que vivencia los procesos, lo que necesariamente le pone frente a su criterio ético, ante su capacidad para tomar decisiones, para leer, interpretar y dialogar con los hechos, los actores y el mundo de la vida (HABERMAS).

En términos del talento humano de una organización se exige tener un conocimiento de los diferentes eventos, internos y externos, reales y posibles que entran a afectar los estados personales y grupales los cuales se pueden evaluar a través de la aplicación de la misma matriz DOFA para diagnosticar la situación de los factores centrales del talento humano, por ejemplo, motivación, comunicación, concertación, integración, participación, trabajo en equipo, correalización, niveles de estrés, etc.

#### 4.2. Planificación estratégica del talento humano (TH) vs. Planificación estratégica del recurso humano (RH).

Tradicionalmente se asume como *a priori* que la planificación estratégica de los recursos humanos implica de suyo la planificación estratégica del talento humano, pero esto es tan distante de la realidad como afirmar que el desarrollo económico trae de suyo el desarrollo humano. Hay diferencias entre ambos modelos, que si bien tienen marcadas relaciones porque se enlazan en las personas como colaboradores que desempeñan funciones específicas o flexibles, tienen de fondo una marcada divergencia por su concepción y de hecho profundas disimilitudes en su aplicación y en sus consecuencias.

La noción de recurso se refiere a las cosas. Así dentro del paradigma de la gerencia de los recursos se habla con propiedad de recursos físicos o materiales, también llamados de infraestructura, de recursos financieros y de recursos humanos, todo bajo el presupuesto de que es precisamente el recurso un insumo fundamental para la productividad de la empresa o de una organización que es medida por la rentabilidad económica y las utilidades económicas.

En esta dirección el hombre tomado como recurso entra en una lógica de procesos donde como objeto se le selecciona, se le transforma, se le definen funciones y se le excluye si no es adecuado para éstas. Ya en esto hay una diferencia completamente opuesta a la mirada del hombre como talento, en tanto el talento remite a sus cualidades humanas más allá de su mismo nivel intelectual y de su estatus económico.

Ahora bien, la estrategia de **manejo** de los recursos humanos tiene una acepción en sí misma donde a los hombres se les maneja –*manipulación de las cosas*–, mientras que la estrategia de **orientación** del talento humano precisa la promoción de los factores del talento humano dentro de las relaciones humanas que se presentan entre ciudadanos, empleados y funcionarios. La estrategia de los recursos humanos busca el manejo y la utilización de los insumos de la producción de la mejor manera posible, dentro de los cuales se encuentran las personas, identifica objetivos de producción para la organización y define las funciones, los procesos y los procedimientos de los colaboradores: la

estrategia central de la planificación de los recursos humanos está en «conseguir personal calificado que le permita alcanzar los objetivos de las estrategias, así como cuando haya escasez de este tipo de personal que se esté necesitando, habrá competencia con las demás firmas del mercado»<sup>17</sup>. Por esto las preguntas de la planeación estratégica del RH se concentran en la selección de y procesamiento de un personal calificado: «¿Qué RH necesita la empresa para alcanzar los objetivos de su estrategia? ¿Qué recursos y oportunidades tiene la Empresa para atraer, desarrollar y premiar los empleados que contribuirán a lograr los objetivos de la estrategia? ¿Cómo cambiar la competencia de empleados en el futuro?»<sup>18</sup>

*El proceso de selección y procesamiento del RH consta de 10 pasos centrales:*

1. **Reclutamiento de personal:** se reciben hojas de vida y se construyen bases de datos con personal factible de ser seleccionado para un cargo en una área determinada.
2. **Entrevista:** se dialoga con la persona aspirante al cargo para conocer su perfil y expectativas, y, de ser necesario, se contrasta con evaluaciones específicas de competencias en el área y con tests de personalidad.
3. **Selección:** paso mediante el cual se toma la decisión de quién será el empleado o colaborador a integrar en un cargo determinado.

*De los anteriores depende si se contrata o no a un aspirante.*

4. **Capacitación y adiestramiento:** la organización invierte tiempo en la inducción (socialización o ambientación de la persona) y en el entrenamiento (aplicación a la función) a través de prácticas y enseñanzas específicas.
5. **Evolución del desempeño:** de acuerdo con los niveles de eficiencia se califican sus méritos para continuar en el cargo, desplazarlo a otro puesto o prescindir de sus servicios.
6. **Administración de sueldos y salarios:** se definen los valores asignados según el tipo de trabajo y los niveles de calificación o competencia de la persona para ello.
7. **Relaciones laborales:** se especifican al trabajador las posibilidades y procedimientos de carácter formal mediante los cuales él y los trabajadores pueden establecer una relación con los patronos.
8. **Supervisión:** implica ejecutar el sistema de control con miras al logro de los objetivos.
9. **Seguridad e higiene:** se determinan los grados y niveles de higiene y de accidentalidad posibles dentro de la organización.
10. **Retiro:** especifica los mecanismos de retiro y término de contrato por diferentes causas.

Esta estrategia tiene una estructura piramidal donde la cúspide de la pirámide está ejercitada por el poder de una sola persona o de un cargo, busca predecir cuál persona es más apta, aplicar un entrenamiento –capacitación de RH– para la optimización de los resultados, y tiene inmerso un concepto de ciclo de vida donde el trabajador o colaborador puede dejar de ser indispensable por diferentes razones, especialmente de tipo tecnológico o por factores de competitividad en los que el rendimiento no es el óptimo frente a las metas, o sea que asume el ciclo de vida de las personas dentro de la organización en términos de reclutamiento, desarrollo, maduración y declinación.

Paralela y diferencialmente la planeación estratégica del talento humano parte del principio según el cual la presencia de personas y de colaboradores comprometidos dentro de un proceso es la garantía de la productividad misma de una organización. Por lo cual su estrategia fundamental es contar con el apoyo de personas colaboradoras y responsables que buscan aportar al proceso independientemente de sus niveles cognitivos, pues gracias a las sinergias que generan los compromisos se llega al logro mismo de las metas. Después de contar con esto, una planificación estratégica del TH piensa y se problematiza con ¿cuáles son los planes adecuados que permiten empoderar o potenciar a los colaboradores? ¿Cuáles son los principios y valores –que para el caso de un modelo de gerencia social son la cogestión, la autogestión y la responsabilidad social– en los cuales hay que hacer mayor énfasis para proveer un desarrollo del talento humano más integral dentro de una cultura corporativa?

Sus preguntas no están centradas en personas como cosas sino en las cualidades y los factores de las personas como soporte del desarrollo organizacional; todos los miembros de un proceso se consideran potencialmente iguales en la medida que estos factores se encuentran en todos a pesar de que en unos estén un poco o más desarrollados que en otros; esto se convierte de entrada en la mayor riqueza y oportunidad para desarrollar el potencial humano siempre y cuando exista en ellos, o se logre hacer efectivo el compromiso.

*Igual se puede hacer un esbozo aproximado del proceso básico de desarrollo del TH en una organización, sea comunitaria, empresarial o gubernamental:*

1. **Motivación inicial:** constituido a partir de los *deseos y metas* individuales imaginados o inducidos.
2. **Compromiso:** inicialmente se presenta como curiosidad, pasa a ser un interés constante y se transforma en *deseo de aportar*; lo que conlleva a que la presencia inicial y el interés de saber y de aprender desemboquen en una necesidad de interactuar en torno a valores, principios y objetivos.
3. **Comunicación:** propiciada como medio de reconocimiento público de los intereses propios y grupales, de *reconocimiento mutuo* de las intencionalidades y propuestas de las personas.

4. **Integración:** puesta en marcha la comunicación deviene la fase donde cada uno es asimilado como persona por su particularidad en el proceso de las *interacciones del grupo* comunitario, empresarial u gubernamental.
5. **Sentido de pertenencia:** apropiado en el momento en que cada uno de los colaboradores se siente como una parte valorable del proceso y *siente el proceso* o el proyecto como parte de él.
6. **Participación:** incorporado el sentido de pertenencia y la evidencia del valor de su palabra en la integración *se asume el diálogo*, la opinión y la palabra de los miembros como base y soporte de la elaboración de alternativas y de la construcción de propuestas.
7. **Actitud para la moderación de controversias y conflictos:** asumido el compromiso y la capacidad creativa de cada miembro del proceso llega el momento de *encuentro con las diferencias*, las cuales a su vez son las fuerzas que dinamizan y enriquecen las posibilidades de transformación gracias a las nuevas ideas que nacen desde el mismo sentido de potencia y apropiación. Desembocando esto en la activación de estrategias de contención, negociación, mediación, conciliación y reconciliación.
8. **Trabajo en equipo:** *dinamización del proceso* a partir de la incorporación de los anteriores factores, de la captación y distribución de funciones y responsabilidades como fruto del compromiso.
9. **Autorealización:** aparición de sentimientos de *gratuidad consigo mismo* por medio del reconocimiento de un trabajo, de la autovaloración de los propios esfuerzos dentro del proceso que inciden directamente en la autonomía.
10. **Correalización:** punto de encuentro por los logros del equipo de trabajo que se revierte en los mismos colaboradores con un efecto de *empoderamiento personal y colectivo* tornándose en la base de nuevas concepciones, metas, propuestas y estrategias de equipo.

Esta breve mirada sobre el proceso básico de la planificación estratégica del talento humano incluye como componente central el compromiso mismo con el proceso y deja ver como uno de sus elementos esenciales la diferencia, la controversia y el conflicto, pues éstos más allá de ser factores que promuevan la fragmentación hacen parte de la potencialidad del talento humano por la misma creatividad que exigen y promueven desde su sinergia.

Que no aparezca la inteligencia como uno de los factores del talento humano sería soporte de críticas para la integración de los factores del talento aquí propuestos, pero es precisamente porque el talento humano tal y como está integrado es la mayor manifestación de **inteligencia social**, afectiva y ética. Si el conocimiento y los incrementos del CI –cociente intelectual– de un país se pueden tomar como incrementos en el capital humano, la promoción y multiplicación del talento humano visto como **inteligencia social** es en principio el **capital social y ético** de un Estado, una región, empresa, institución y comunidad.

Si para la estrategia de la planificación de los RH el logro de objetivos está determinado por la obtención de un personal calificado para las funciones, la estrategia de la planificación del TH está en promover la potenciación o empoderamiento de sus miembros desde su mismo compromiso. De donde, si el lema para el logro de los objetivos con un modelo de PE de los RH es la **competitividad**, el lema con un modelo de PE del TH es la **colaboración**.

Los beneficios de una planificación estratégica del talento humano tienen efectos en varios aspectos sinérgicos fundamentales: Empatía, Empoderamiento y Autonomía; a la par que una centrada en el RH tiene marcada funcionalidad en los procesos productivos pero muy baja interacción y dinámica entre los colaboradores, lo que a largo plazo se convierte en obstáculo de grandes proporciones para la organización. En esto la concepción del talento humano ve a las personas como partícipes de un sistema abierto en el que las potencialidades y factores crecen día a día, y se opone a la concepción de las personas como recurso en tanto éstas como meros entes funcionales hacen parte de un sistema cerrado en lo interpersonal pero abierto hacia la productividad económica.

La concepción del talento humano tiene así dentro de su dinámica diferentes efectos sinérgicos positivos; apuntarle a la movilización de los distintos factores del talento humano hace que se presenten resultantes superiores a la interacción de las partes del talento humano. Inicialmente se produce un efecto de **empatía** que ayuda a que las interacciones de los colaboradores sean mucho más amables y atractivas disminuyendo los niveles de estrés, repercute en el clima y el sistema organizacional y trae de suyo una actitud positiva frente a las controversias y diferencias al propiciar una posición proactiva en los colaboradores dirigida hacia la búsqueda de soluciones amables frente a una determinada situación.

En segunda instancia aparece el **empoderamiento** o potenciación de los factores centrales de la voluntad, las personas se hacen *responsables* de asumir sus creencias, ideas y valores, del manejo de los recursos físicos y económicos asignados, con lo cual los niveles y la inversión en supervisión se hacen menos importantes en la organización. La ganancia de las anteriores, a través del proceso de apropiación de estas sinergias, trae consigo una más, el incremento de la **autonomía individual y colectiva** como un proceso mediante el cual las personas adquieren mayores niveles de autodeterminación, autovaloración, autoevaluación, y autorrespeto. De donde la Planificación Estratégica del Talento Humano fortalece el eje fundamental de la democracia, la autonomía como espacio libre de acción del ciudadano capaz de deliberar sobre sus decisiones y comportamientos en los niveles comunitario, empresarial, gubernamental e internacional.

Reconocidos los factores centrales del desarrollo del talento humano y algunas de sus sinergias es posible proponer un proceso estratégico básico para la planificación estratégica del talento humano.

**PROCESO BÁSICO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO**

PLANEACIÓN INTEGRAL	ANÁLISIS Y OBSERVACIÓN	PASOS
<p><b>Perspectivas:</b> Introspectiva. Extrospectiva. Retrospectiva. Prospectiva. Presente. Pasado. Futuro.</p>	<p>¿Cómo podría ser el Talento Humano? ¿Hacia dónde va el TH de la organización? ¿Hasta dónde queremos promover el TH? <b>¿Qué queremos hacer con el TH?</b> ¿En qué tiempo está planteada la visión del TH? <b>¿Dónde queremos y deseamos estar con nuestro TH?</b></p>	<p><b>VISIÓN:</b> <b>Frente a un escenario posible</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formular la visión de talento humano.</li> <li>• Ganar el compromiso de los ciudadanos, gerentes y líderes.</li> </ul>
<p><b>Normativa:</b> Planeación formal.</p>	<p>¿Cuáles son los <b>Objetivos frente a cada factor del TH?</b> ¿Cuáles son los <b>principios y valores para orientar el TH? Por ejemplo, de Gestión Social: autogestión, cogestión y responsabilidad social.</b> ¿Cuál es la ideología y concepción del TH ? ¿Cuáles son los propósitos para la convivencia?</p>	<p><b>MISIÓN:</b> <b>Qué se hace con el TH en función de:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar los beneficiarios de los programas del TH.</li> <li>• Determinar los requerimientos y las expectativas de los ciudadanos participantes.</li> </ul>
<p><b>Directiva:</b> De dirección, ¿cómo se va a hacer?</p>	<p><b>¿Cómo lo haremos?</b> ¿Qué métodos dialógicos y comunicativos utilizaremos? <b>¿Qué actitudes incorporamos y promovemos?</b></p>	<p><b>ESTRATEGIAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plantear las estrategias actitudinales y aptitudinales para la potenciación del TH.</li> <li>• Discutir las estrategias.</li> <li>• Elegir las estrategias (donde todos estén presentes).</li> <li>• Redactar y Difundir las estrategias (que todos las conozcan para activar la integración y el sentido de pertenencia).</li> <li>• Poner en práctica las estrategias.</li> </ul>

PLANEACIÓN INTEGRAL	ANÁLISIS Y OBSERVACIÓN	CÓMO
<p><b>Rekursiva:</b> (planeación recursiva) con qué y con quién.</p>	<p>¿Con qué lo haremos? (reconocer los niveles en que se encuentran los factores de TH).  <b>¿Qué talento tenemos?</b> (evaluar personas clave en el proceso y la necesidad o no de colaboración inicial externa).</p>	<p><b>TÁCTICAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Activar las capacidades del TH en cada uno de los participantes integrándolos en las conversaciones prioritarias de la organización.</li> <li>• Fomentar que el aporte central esté en el TH de cada uno de los colaboradores.</li> <li>• Asignar los recursos globales de espacio y tiempo.</li> <li>• Coordinar los recursos logísticos y financieros que pueden apoyar el proceso, el diseño de campañas (cartelera, boletines, encuentros programados).</li> </ul>
<p><b>Operativa:</b> (planeación operativa) cuándo, dónde. Cronogramas.</p>	<p><b>¿Cuándo?</b> Durante toda la cotidianidad del proceso y en momentos específicos para la realimentación y el refuerzo.  <b>¿Dónde?</b> En los espacios de trabajo y de encuentro de todas las actividades internas y externas al proceso.</p>	<p><b>OPERACIONES, ACCIONES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planear las actividades o acciones posibles para y desde el TH.</li> <li>• Pulir las actividades o acciones.</li> <li>• Asignar colaboradores responsables del fomento de actividades y actitudes específicas sobre factores determinantes del TH.</li> </ul>
<p><b>Implementativa:</b></p>	<p><b>¿Cómo hacerlo bien?</b></p>	<p><b>IMPLEMENTACIÓN:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cada uno ejecuta las acciones propuestas dentro de su plan de colaboración al TH.</li> <li>• Hacer retroinformación y autoseguimiento a cada uno de los planes de acción implementados.</li> </ul>
<p><b>Evaluativa:</b></p>	<p><b>¿Cómo hacer el monitoreo y la evaluación del proceso de TH?</b></p>	<p><b>MONITOREO Y EVALUACIÓN:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear un sistema de indicadores del TH participativamente.</li> <li>• Efectuar mensualmente encuentros grupales de monitoreo general con todos los colaboradores del proceso, ya sea empresarial, gubernamental o comunitario.</li> <li>• Comparar periódicamente el proceso actual frente a los escenarios pasados y probables.</li> </ul>

## 5. DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO EN UN MODELO DE GERENCIA SOCIAL

### 5.1. La preponderancia del desarrollo humano en la gerencia social.

La breve revisión que se ha efectuado, de un lado sobre lo que se concibe en algunos enfoques por desarrollo humano, y de otro la manera como la planificación estratégica entra a hacer una estrategia racional que hace posible una maximización de las potencialidades humanas, nos motiva igualmente a efectuar una revisión sobre la importancia que cobra el talento humano dentro del modelo de la Gerencia Social, un modelo que inevitablemente impacta los modelos de gestión pública especialmente en los países del tercer mundo, los cuales en el momento se han convertido en sociedades y poblaciones altamente vulnerables a la resolución violenta de las controversias y de los conflictos.

La Gerencia Social parte del supuesto de mejorar la eficiencia y la eficacia de los recursos del Estado a través de un mejoramiento en la interacción de los factores sociales, pues *la inversión pública no es la única vía para alcanzar las metas de un plan de desarrollo, ya que mejorar la Coordinación entre las autoridades centrales y demás entidades incrementa las oportunidades de un desarrollo adecuado*. De aquí derivamos que no hay coordinación óptima y eficiente si no hay una interacción óptima entre las personas que la realizan, que el soporte de esta misma coordinación se encuentra en los niveles de participación e integración, ya sea comunitaria, laboral o ciudadana, y que éstos no se logran sin un adecuado desempeño del talento humano.

Ahora bien, el modelo de la Gerencia Social es un instrumento de lo público, que si se quiere puede ser aplicable a lo privado para gerenciar el desarrollo social y humano en términos de una gestión de satisfactores a necesidades fundamentales de la sociedad, es un modelo que se orienta y convierte en un sistema o cuerpo organizado de herramientas para gerenciar la pobreza o carencia de estos satisfactores, lo que en otros términos se nombra como gerencia de la pobreza, pero a su vez como instrumento para gerenciar la pobreza, es un modelo de gestión que recurre a otros modelos gerenciales para integrar un modelo mucho más adecuado a la satisfacción de dichas necesidades. Para ello se sirve fundamentalmente de un instrumento: la planeación, «Su principal instrumento es la planeación, entendida como la acción de concebir y decidir con anticipación qué hacer, cómo y cuándo hacerlo, y quiénes lo deben realizar ...»<sup>19</sup>. Igualmente ve el desarrollo humano como el soporte del desarrollo social y económico, considerando los siguientes principios:

1. El desarrollo humano se refiere, como lo han planteado los mismos economistas descalzos, al desarrollo de las personas y no al desarrollo de las cosas.
2. El desarrollo humano está fundamentado en el saber de las personas, por lo que saben de sí, de aquellos con quienes se relacionan, de lo que valoran y de lo que producen, estando en la base la sabiduría popular, y en la cima el conocimiento científico como un producto de la decantación de esta sabiduría.

### 3. Los productos del desarrollo humano se pueden clasificar en:

- a) En primera instancia los relacionados con su dimensión ética y espiritual –el saber mismo, el amor, la amistad, la lealtad, la libertad, el respeto, la responsabilidad, la paz, la justicia– como efectos de los sistemas de valores y de interacción entre los seres humanos de una comunidad.
- b) En segunda instancia son productos del desarrollo humano los sistemas organizativos de los mismos seres humanos: instituciones, empresas, grupos comunitarios, etc. Obedeciendo a su nivel de desarrollo social que a su vez busca la adquisición de cuatro estados centrales: la productividad, la equidad, la sostenibilidad y la potenciación, como cuatro cualidades o estado de cosas que hacen que una sociedad perdure, sea justa y se retroinforme para su crecimiento constante.
- c) Y en tercera instancia son productos del desarrollo humano todas la sofisticaciones y conocimientos plausibles de una concreción fáctica que contribuyen al desarrollo tanto a nivel de necesidades fundamentales o básicas –creadas por la naturaleza– como no básicas (de TENER) –creadas por la especie–: la ciencia, la tecnología, el dinero, la informática, etc. Obedeciendo y articulándose más al nivel de desarrollo económico. Evidenciando que precisamente los países más avanzados en su capital humano son las potencias de la llamada aldea global.

Vemos entonces que según esta propuesta y concepción la gerencia social tiene como finalidades centrales la gerencia social del desarrollo humano y la gerencia social del desarrollo social, de tal manera que pueda tener un impacto importante en un tercer nivel: el crecimiento económico. Con esto lo que nos devela la Gerencia Social es que el desarrollo general de un Estado, de una empresa y de una comunidad tiene su soporte y fundamento en el desarrollo del talento humano, en la cualificación de los niveles de interacción entre los diferentes actores de un grupo. Así, por ejemplo, la imposibilidad de una coordinación adecuada fundamentada en los acuerdos y en el respeto a la equidad y la justicia social –que son principios del desarrollo humano– conducen a los continentes a estados de tensión y de guerra intercultural; a las naciones a la fragmentación, independencia de regiones y guerra civil; en las empresas, la falta de acuerdo entre los socios sobre las políticas administrativas, de financiación y uso de los recursos humanos lleva a que éstos controviertan, dejando, muchas veces, en ascuas un proyecto empresarial; a nivel de la comunidad, la imposibilidad de un acuerdo entre los líderes de una zona debilita el proceso comunitario y tiene por efecto la pérdida de oportunidades para la consecución de recursos.

La apuesta está en que el desarrollo del talento humano desde la misma base del saber popular –su capacidad creadora–, conjugado con el desarrollo del capital humano –su conocimiento científico–, crea un complemento que puede fortalecerse progresivamente de tal manera que los individuos de una sociedad se empoderen en la consecución de los recursos. Por esta razón el desarrollo del talento humano se convierte en un componente fundamental de la gerencia social, en un fin y en un medio para el mismo desarrollo humano como soporte del desarrollo social, y ve en la educación

y en la pedagogía social el medio básico para su promoción, pues toma conciencia de que sin actores sociales capacitados y formados ya sea formal o informalmente es muy difícil llevar a cabo su propósito.

## 5.2. La Gerencia Social en el marco del desarrollo económico.

Dentro de las principales funciones del Estado se encuentra el hacer efectiva de la manera más equitativa posible la distribución de los ingresos o de las rentas nacionales a toda la población con miras a subsanar los niveles de insatisfacción de las necesidades establecidas históricamente y creadas por el mismo desarrollo socioeconómico de la comunidad internacional. A este nivel la Gerencia Social bajo sus principios de equidad social busca convertirse en un instrumento de viabilización de los recursos del Estado.

Tiene para esto el Estado dos herramientas centrales: los impuestos (forma de recaudación) y el gasto (modo de asignación). Pero en la actualidad se ve en un dilema: incrementar el gasto para subsanar las necesidades crecientes y con ello incrementar el déficit fiscal en lugar de reducirlo, o aumentar los impuestos para reducir el déficit fiscal.

El problema al que se ven abocados algunos Estados está en enfrentar esta situación bajo manejos inadecuados (ineficiencia, corrupción) de la administración y no es propiamente un déficit por inversión social para el cual se requiere una inversión inmediata, pero el mismo Estado no puede hacerlo sin subsanar el déficit de funcionamiento y es en esto donde la Gerencia Social se presenta como un instrumento adecuado para el uso de los recursos del Estado por sus mecanismos de focalización, de concertación y de control, en otras palabras, el mejoramiento de la gestión se convierte a su vez en estrategia e instrumento de prevención de controversias y de conflictos al interior del Estado Social de derecho.

## 5.3. Gerencia Social y pobreza mental.

La pobreza no se define con parámetros universales, sin embargo podemos referirnos a este fenómeno como una situación en la cual personas, comunidades o grupos humanos carecen de los medios necesarios para acceder a niveles de vida que satisfagan las necesidades básicas, lo que se entiende como «la relación entre bienes y servicios y la posibilidad que tienen las personas de acceder a éstos»<sup>20</sup>.

Aunque los planteamientos de los economistas formados en la tradición señalen que la pobreza es indigna, para quienes trabajan en lo social, con y por lo social, y en especial para la Gerencia Social, está claro que la riqueza de valores de una gran cantidad de «pobres» es el fruto de una vida digna en comunidad.

La pobreza ha de tener una explicación de carácter sistémico donde se conjuguen los factores del talento humano y los factores económicos (valores útiles y utilitarios); sociales (valores organizativos), políticos (valores de uso del poder legítimo e ilegítimo) y culturales (valores de identidad, de modos de relacionarse e interactuar, y de formas de representarse ante el otro).

*Desde el punto económico:* la pobreza en las ciudades se convierte en una realidad de las personas que por procesos de urbanización e industrialización acelerados conlleva el crecimiento de la macrocefalia urbana creando los llamados cinturones de pobreza constituidos por los marginados que no tienen posibilidad de acceder a la realización efectiva de la satisfacción de sus necesidades por distintos factores de exclusión y discriminación generados por la sociedad de consumo, de mercado y la inadecuada administración pública.

Para muchos la economía neoliberal ha desvirtuado al ser humano, al ciudadano, para convertirlo en **consumidor** neto de necesidades creadas. El desequilibrio entre las necesidades básicas para la vida y las necesidades creadas por la sociedad de mercado crea una brecha social en la cual elitizan los grupos sociales y generan sistemas y estereotipos de discriminación social que se publican a diario en los medios masivos de información, donde al pobre económicamente se le ve como un «humano pobre» y al rico económicamente se le ve como un «humano rico». Con lo cual se ha generado *una cultura de la estética que prioriza las formas por encima de la ética del talento humano*, que excluye los contenidos vivenciales de la cotidianidad, lo que genera más que una pobreza **material** una pobreza **estructural** de las relaciones y de los valores de convivencia civil y comunitaria, o sea, una pobreza mental que degenera en formas inadecuadas cuando se trata de afrontar controversias y conflictos históricos. Así, la «Pobreza económica» se convierte en un discurso que:

- Discrimina al pobre material y al marginado.
- Enaltece la vida de la sociedad de consumo.
- Sirve de sofisma a los economistas e inversionistas (pobres estructurales) para justificar una falsa preocupación por el pobre, falsa en tanto el interés del sistema económico es la productividad económica independientemente de la política social.
- Sirve al sector gubernamental para promocionar sus intervenciones y por ende para justificar su existencia.
- A las ONGs para reproducir el modelo del paternalismo y de la dependencia internacional.
- A los pobres materiales para asumir una actitud pasiva
- A los medios de comunicación para fomentar las representaciones trágicas de la cotidianidad de la vida colectiva, aunando factores de desesperanza a la pobreza mental.

La pobreza entonces es leída por el nivel de adquisición de servicios básicos y no básicos, a nivel individual y comunitario, a nivel microeconómico y macroeconómico. Para lo cual se han formulado distintos indicadores que permitan situar un estándar mínimo de subsistencia comparado con los demás.

**Desde el punto de vista social:** la pobreza es vista como la segmentación de un sector (salud, educación, construcción, etc.) y de un territorio que requiere de mayor inversión por parte del Estado, y su ausencia se convierte en un factor generador de violencia. De aquí que se reproduce y populariza el esquema según el cual socialmente se asocia la pobreza con la violencia.

Pero bajo la concepción del talento humano los habitantes y pobladores que conforman el desarrollo social se convierten en el potencial de participación más amplio que tienen las naciones; a pesar de las manipulaciones político-económicas hoy se cree que este potencial soportado en una adecuada educación y participación puede tomar conciencia de su poder y valor para transformar las mismas relaciones que ha multiplicado la pobreza mental.

**Desde el punto de vista político:** la pobreza es el objeto central de los planes de desarrollo de los países en vías de desarrollo, es el centro de la formulación de la misión gubernamental y de las políticas públicas y es el escenario central desde el cual se manejan, se orientan y se manipulan los votos de los ciudadanos y electores, prometiendo beneficios sólo en los momentos en que se requiere de las cuotas para la «nueva» distribución del poder. De la misma manera la pobreza asociada a la pérdida de legitimidad del Estado es una causa para la conformación de movimientos subversivos y de revolución a nivel armado e intelectual. Pero a la vez la pobreza económica se convierte en la posibilidad de asumir el malestar social para transformarlo en bienestar, siempre y cuando exista un despliegue del talento humano.

**Desde el punto de vista cultural:** a pesar de la discriminación y estigmatización fomentadas por los discursos económico, político y social, los pobres son los ciudadanos con mayor potencial humano que tiene una nación, puesto que allí se generan desde la escasez de los recursos económicos formas asociativas de las personas para afrontar el mundo de la vida, la creatividad cotidiana del rebusque y el valor diario de la lucha por la vida. Es el ámbito donde lo popular tiene la posibilidad de recrearse frente a la alineación que promueve la cultura de la «globalización» que sólo parece darse a nivel del mercado.

Pero precisamente frente a esta promoción de la pobreza que hacen los políticos y el sistema neoliberal –*supuesta forma del capitalismo que busca la generación de autonomías y de riquezas que tiene paradójicamente el efecto de producir sumisiones y pobreza*– deviene el modelo de la Gerencia Social como un modelo alternativo que busca definir estratégicamente el lugar del talento humano dentro de sus objetivos.

En esta medida, la promoción de actitudes autogestionarias, cogestionarias, interdisciplinarias e interinstitucionales desde la Gerencia Social y la planificación estratégica del talento humano permite que la cultura, la sociedad y la comunidad puedan asumir la carencia de condiciones de vida

satisfactorias, de sus necesidades básicas y materiales en procura de una mejor calidad de vida, donde, para empezar, la calidad de vida está más del lado de los valores y valoraciones que tiene el individuo y la comunidad sobre su entorno, de su lucha contra la pobreza mental a partir de la autogestión y de la cogestión. De aquí que sea factible que pueda existir en algunas oportunidades mucho más malestar entre los ricos que entre los pobres, puesto que el pobre en comunidad desarrolla sistemas de cooperación y de solidaridad que no existen entre la competencia de mercado de los empresarios capitalistas y funcionarios corruptos.

Por esto la promoción de la participación política de los pobladores en los procesos de desarrollo desde la planificación estratégica del talento humano y el principio de concertación que se encuentra inmerso tanto en éste como en el modelo de la Gerencia Social posibilita la emergencia del saber de los actores sociales. Pues sólo en la medida que la pobreza y los pobres tengan la opción de organizarse, y que las políticas y ejecución de las políticas públicas no sean formuladas por los políticos sino por verdaderos profesionales de las ciencias sociales y humanas y por investigadores sociales, podrá existir una alternativa de transformación para la formulación y ejecución adecuadas de las políticas públicas para las comunidades.

Se ha visto que la Gerencia Social como modelo de coordinación, orientación y promoción social coincide con la concepción del desarrollo del talento humano, toma por ciertas y reales las potencialidades de los ciudadanos. Con lo que supera la visión de la política como proceso técnico para convertirla en una política de proceso social, en la que se tienen en cuenta la comprensión del ambiente político, el fomento de la capacidad de las organizaciones, la promoción de la colaboración y la generación de vínculos –interinstitucionalidad– con el fin de generar: espacios para el diálogo y la concertación, mayor compromiso de los grupos sociales con la gestión, el fortalecimiento de los vínculos entre los grupos sociales y las comunidades, lo que a su vez tiene origen en una gestión que posibilita el desarrollo del talento humano: un clima de confianza y de credibilidad –**empatía**–, la capacidad deliberativa –**autonomía**–, la integralidad de la persona –**autoestima**–, el enriquecimiento de las relaciones interpersonales –**empoderamiento o potencialización**–, las cuales retornan a lo social como búsqueda del bienestar para la comunidad.

## **6. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO CON ÉNFASIS EN LA MODERACIÓN DE CONTROVERSIAS Y DE CONFLICTOS EN EL ORDEN GLOBAL DEMOCRÁTICO**

El principio de la teoría de los fractales señala que como es en lo micro es en lo macro, que la parte se reproduce en el todo, y en cuanto a la política ya CONFUCIO lo había previsto, para él, del corazón de cada hombre, de su armonía interior, dependía el bienestar del Estado, y del buen gobierno del Estado dependía la satisfacción de sus ciudadanos. Quizás sea éste un principio muy elemental, o quizás bastante complejo como para tratar de comprenderlo en una argumentación, pero la finalidad misma de este trabajo se sitúa bajo la fortaleza de este principio.

Si las pretensiones a nivel de las relaciones entre los Estados en el nuevo orden internacional están atravesadas hoy por una guerra red como la llama Manuel CASTELLS, es precisamente porque hoy se refleja un estado de cosas en el talento humano de los ciudadanos de la comúnmente llamada aldea global, un estado de cosas donde el trato de los hombres como meros consumidores y receptores de políticas económicas deja de paso la incapacidad de éstos para comprender los acelerados cambios de la misma globalización, lo cual ha tenido como respuesta la resistencia misma a los procesos de globalización y en ciertos casos el terrorismo internacional de algunos grupos que identifican la globalización con los intereses imperialistas de un gobierno determinado.

A ciencia cierta hay que señalar que para incrementar la seguridad de los ciudadanos de la aldea global, bajo un proceso racional y razonable, se deben *incrementar los niveles de confianza entre sus miembros*, pues si bien las medidas de extrema seguridad pueden aportar el bienestar de algunas naciones, estas mismas pueden convertirse en instrumentos excluyentes y violatorios de los derechos de otros, y de paso incrementar el grado de desconfianza, rencor, odio y venganza que se ha sembrado en algunos grupos.

Si el mundo ha globalizado sus interconexiones e interrelaciones a nivel de Estados, una pregunta que deben igualmente hacerse los Estados es ¿qué hacer para que los ciudadanos del globo asimilen adecuadamente la propuesta de esta interconexión? Lo que pasa a los ciudadanos de un Estado afecta la soberanía del mismo, la manera como se conduce su política afecta a las naciones vecinas y a las que estén interconectadas con ésta, lo cual hace más compleja la política democrática en el orden internacional. Así, los nuevos centros de poder y sus bloques tienen una tarea más para fortalecer la democracia en su proceso global, **concebir unos objetivos claros para el despliegue del talento humano**, e implementar programas que permitan desarrollarlo. Pues si bien cada Estado ha de ocuparse del fortalecimiento de su democracia, la interconexión global exige igualmente la globalización de unos principios éticos comunes a la democracia, no como ética objetiva y universal que provea la homogenización de criterios, sino como ética fundada en el diálogo y la tolerancia de las diferencias. Pero la estrategia de la acción comunicativa y de la conversación deben ser complementadas por concepciones integrales y activadoras de las potencialidades y de los factores del talento humano.

A lo que algunos autores han nombrado como la creación de un derecho global cosmopolita, debe anexarse la promoción de una ética democrática global, la cual se asiente en la autonomía, mas no en el nacionalismo que puede atribuirse la misma, la autonomía ética en el contexto del orden global debe trascender la noción de identidad trival y posicionarse bajo una identidad flexible que acoja las diferencias interculturales. Es aquí donde el proceso se convierte en una tarea micro, de ciudadano a ciudadano, de sujeto a sujeto, pues la decisión de un solo sujeto puede ser catastrófica para el orden global, la inmolación, el atentado, el asesinato colectivo cobran forma como síntoma de una subjetividad que no ha comprendido y no se siente comprendido en el sentido de la integración global; de la misma manera, el trabajo se hace particular en los grupos, el descuido de un nacionalismo llevado al extremo que no recupera el valor del otro, del ajeno, del visitante, del extranjero ve en el otro un riesgo, una representación del mal, lo que puede derivar en fascismo, racismo, etc.; igual, dejar sin interrogar los discursos identitarios que promueven los medios de comunicación puede generar divisiones en la opinión pública que dejan a una nación a portas de la guerra con otra, o a un Estado dividido al filo de una confrontación civil.

Crear en el talento humano, en sus factores: motivación, compromiso, sentido de pertenencia, integración, comunicación, capacidad para moderar sus intereses y acceder a acuerdos, para el trabajo en equipo, puede trazar una plataforma integral que rompa con las ideas centrales de la mera identidad imaginaria y tradicional para crear una identidad dialogante, la que de alguna manera ha sido sin más la apuesta de los pacifistas religiosos (Jesús, Buda, Gandhi, el Dalai), y de los pacifistas científicos y racionalistas (Kant, Gadamer, Habermas, Freud, Einstein, entre muchos).

La planificación estratégica del talento humano en su rescate y activación de los factores humanos, al implementarse aporta a la consolidación de una democracia representativa, fortalece la autonomía (la reflexión, el juicio, la crítica y la capacidad de elegir), la participación y el respeto a la diferencia, oponiéndose a la estigmatización y a la exclusión basadas en la instrumentalización de lo humano, en la irracionalidad, el desconocimiento, la ignorancia y el temor, aporta igualmente al fortalecimiento de la confianza, de la equidad y de la legitimidad del Gobierno al asumir un papel activo en la formulación y concertación de acuerdos. De no ser así, la democracia misma será inconsistente entre su decir y su hacer, entre su enunciado y su enunciación, generando de suyo su propia deslegitimación.

En el peor de los casos, la formulación de una herramienta como la planificación estratégica del talento humano, si no fuera efectiva para activar el talento humano del otro o del Otro, ya sea por su propio dogmatismo o irracionalidad, mantiene a manera de factor resiliente y resistente la racionalidad propia: la autonomía sobre la propia vida, el cuerpo, la decisión para vincularse a otros, el derecho a tener una vida pacífica, y la capacidad de exigir sus derechos sociales, económicos y culturales.

Quizás sea ésta la elaboración de un romántico idealista, pero la utopía es el camino, la utopía es realizable, pues tenemos suficientes evidencias de que la política doméstica del Estado es inseparable de la política internacional, y la política doméstica parte propiamente de la micropolítica de los sujetos, de la manera como los ciudadanos en las comunidades, en las empresas y en las instituciones gubernamentales vivencian el poder y ejercen su política, la que inevitablemente tiene implícita una concepción de lo humano, de su nación y del desarrollo. Una unión comprensiva –dialógica– de los ciudadanos y de los Estados es la base e incluso el soporte estructural de un orden global cosmopolita, aunque de paso reconozca que la diferencia y la controversia, más que inevitables, son necesarias.

Si el trabajo de la globalización apenas se inicia en la historia de una manera conciente, el mismo no puede descuidar los signos y las advertencias que han aparecido en el escenario, debe entrar a comprender que en un primer momento todas las naciones llegaron al proceso de una forma disímil, bajo diferentes condiciones democráticas, históricas, económicas, culturales y religiosas. Asumir los signos de este proceso de globalización debe implicar a la vez que la agenda global de las naciones introduzca una concepción, un perfil amplio del talento humano, basado en estrategias de participación, reconocimiento y negociación, lo cual se constituye en **un trabajo ético** que posibilite la integración bajo patrones menos violentos.

**BIBLIOGRAFÍA**

- BANCO MUNDIAL. *Informe sobre el desarrollo mundial*. 1990.
- BARROS BECERRA, Mario. «Planificación estratégica del recurso humano frente a las situaciones de cambio». En: *AHCIET; Revista de Telecomunicaciones*. Madrid. Vol. 11. N.º 54. Julio-septiembre 1993. Vol. 12. N.º 59. Octubre-diciembre 1994.
- BELBIN, Meredith R. *Equipos gerenciales*. Ed. Norma. Colombia. 1984.
- BOOT, Richard y otros. *Manejo de lo desconocido*. McGraw-Hill. 1996.
- BRUNES, Jerome. «La teoría del desarrollo como cultura». En: *Aportes*. Bogotá. N.º 38. Abril 1993. P. 87.
- BUNGE, Mario. «Pobreza de la teoría de la elección racional». En: *Revista de Filosofía*. Santiago de Chile. Vol. 45-46. 1995.
- CHAVENATO, Idalberto. *Iniciación a la administración de personal*. McGraw-Hill. México. 1993.
- DONALD, R., Snodgrass. «El análisis de la planeación de recursos humanos en los países en desarrollo». En: *Cuadernos de planeación universitaria*. México. Vol. 2. N.º 1. Agosto 1988.
- DRUCKER, Peter. *La sociedad postcapitalista*. Ed. Norma. 1994.
- GARCÍA FUSTER, Enrique. *El apoyo social en la intervención comunitaria*. Paidós. Barcelona. 1997.
- GIL VILLA, Fernando. «El estudiante como actor racional: objeciones a la teoría del capital humano». En: *Revista de Educación*. Madrid. N.º 306. Enero-abril 1995.
- GODET, Michel. *De la anticipación a la acción. Manual de prospectiva y estrategia*. Alfaomega. México. 1995.
- GRETZ F., KARL, y DROZDECH, Steven. *Aproveche la creatividad de sus empleados*. McGraw-Hill. México. 1993.
- GUERIN GUILLES, Henry Wils. *Planeación estratégica de los recursos humanos*. Bogotá. 1992.
- HABERMAS, Jurgen. *La inclusión del otro*. Ed. Paidos. Barcelona. 1999.
- HEINZ R., SONNTAG, y Luis E. LANDER. *Universalismo y desarrollo*. Editores Caracas. Nueva sovedad. 1991.
- HELD, David. *Democracia y orden global*. Ed. Paidos. Barcelona. 1997.
- HERNÁNDEZ, Graciela. «Formación de recurso humano en el área de ingeniería e incorporación al mercado de trabajo». En: *Revista de Pedagogía*. Caracas. Vol. 13. N.º 23. Julio-septiembre 1993.
- HOFER, Charles. *Planeación estratégica: conceptos analíticos*. Ed. Norma. Bogotá. 1985.
- KLIBSBERG, Bernardo (compilador). *Pobreza, un tema impostergable. Nuevas respuestas a nivel mundial*. México. Fondo de Cultura Económica. 1994.
- KLIBSBERG, Bernardo. *Cómo enfrentar los déficit sociales de América Latina. Acerca de mitos, ideas renovadoras y el papel de la cultura*. 1<sup>er</sup> Congreso Interamericano del CLAD sobre la reforma del Estado y de la Administración Pública. Río de Janeiro. Brasil. Noviembre 1996.
- KLIBSBERG, Bernardo. «Hacia una nueva generación de políticas sociales». *El Universal*. Caracas. 1997.

- «La carga del hombre pobre». En: *The Economist*. Londres. N.º Especial. Septiembre 1989.
- LABARCA, Guillermo. «Planificación de los recursos humanos. ¿Técnica o ideología?». En: *Cuadernos de planeación universitaria*. México. Vol. 2. N.º 1. Agosto 1988.
- LARRY BROW, J., y POLLIT, Ernesto. «Desnutrición, pobreza y desarrollo intelectual». En: *Investigación y Ciencia*. Barcelona. N.º 235. Abril. 1996.
- MAX NEEF, Manfred; ELIZALDE, Antonio; y HOPENHAYN, Martín. «Desarrollo a escala humana: una opción para el futuro». *Development dialogue*. N.º Especial. 1986.
- NAISBITT, John, ABURDENE, Patricia. *Megatendencias 2000*. Ed. Norma. Bogotá. 1994.
- OHMAE, Kenichi. *El poder de la tríada*. McGraw-Hill. Mexico. 1995.
- RESTREPO, Andrés. «¿Cómo diseñar empresas a escala humana?». En: *Administración de personal*. Vol. 5. Julio-septiembre 1985.
- SALLENAVE, Jean Paul. *La gerencia integral*. Ed. Norma. Bogotá. 1994.
- SENGE, Peter. *La quinta disciplina*.
- TOURAINÉ, Alain. «Latinoamérica, punto cero». En: *Ciencia política*. Bogotá. N.º 25. Octubre-diciembre 1991.

«No somos responsables del pasado; pero sí lo somos del presente y del futuro.

O, hablando en singular, **soy responsable del presente y del futuro**, de la situación de mi pueblo hoy y mañana.

Cambiar la situación social de un pueblo no es tarea fácil, ni se logra de la noche a la mañana. La sociedad perfecta es utópica y ucrónica (fuera del espacio y del tiempo). Pero algo siempre es posible.

Y yo soy responsable de ese algo.

Comenzaré entonces por definir mi opción fundamental y luego veré qué puedo hacer en mi vida y en unión con los demás para remediar la situación.»

MARQUINEZ, G. GONZÁLEZ, Luis.  
HOUGHTON, Teresa, y otros.

*El Hombre Latinoamericano y sus Valores.*

**Debemos abandonar los dos principales mitos del Occidente moderno: la conquista de la naturaleza-objeto por el hombre sujeto del universo, y el falso infinito al que apuntan el crecimiento industrial, el desarrollo y el progreso.**

Edgar MORIN

**NOTAS**

- <sup>1</sup> MORIN, Edgar y KERN, Anne B. *La agonía planetaria*.
- <sup>2</sup> *Íbid.*, p. 14.
- <sup>3</sup> *Íbid.*, p. 14.
- <sup>4</sup> *Íbid.*, p. 19.
- <sup>5</sup> GIL VILLA, Fernando. «El estudiante como actor racional: objeciones a la teoría del capital humano». En: *Revista de Educación*. Madrid. N.º 306. Enero-abril 1995.
- <sup>6</sup> HILDEBRAND, Herner. «La Educación de Adultos Orientada al Desarrollo: entre el Empobrecimiento y los Procesos de Aprendizaje Emancipatorio». En: *Educación de Adultos y Desarrollo*. Instituto de la Cooperación Internacional de la Asociación de Alemania para Educación de Adultos. 1995. P. 25.
- <sup>7</sup> SEN, Gita. *El empoderamiento como un enfoque ante la pobreza*.
- <sup>8</sup> *Íbid.*
- <sup>9</sup> Expresión de MAX NEEF frente a las malformaciones mentales del sistema de producción del pensamiento occidental.
- <sup>10</sup> Con estas categorías MAX NEEF y su grupo de investigación trazan una matriz de necesidades y satisfactores, pero igualmente aclaran que «...no es de ninguna manera normativa. Es sólo un ejemplo de tipos de satisfactores posibles. De hecho, cada persona o cada grupo puede construir y llenar la suya según sea su cultura, su tiempo, su lugar o sus circunstancias, o bien según sus limitaciones o sus aspiraciones». Pero si bien el trazado de los satisfactores aparece como diferenciable por cada grupo social o cultura, en esencia las necesidades fundamentales son genéricas en la mayor parte de la población humana.
- <sup>11</sup> Valga anotar que las Necesidades Humanas Fundamentales NHF se diferencian claramente de las Necesidades Básicas Insatisfechas NBI en tanto son estructuralmente existenciales y axiológicas.
- <sup>12</sup> GEORGE, A. Steiner. *Planeación estratégica. Lo que todo Director debe Saber*. Ed. Continental. México. 1995.
- <sup>13</sup> SALLENAVE, J.P. *La Gerencia Integral*. Ed. Norma. Bogotá. P. 173.
- <sup>14</sup> QUEEN, J Brian y Henry MINTZBERG. *El Proceso Estratégico: conceptos, contextos y casos*. P. 5.
- <sup>15</sup> J. P. SALLENAVE. *Gerencia y Planeación Estratégica*. Ed. Norma. Bogotá. P. 121.
- <sup>16</sup> MINTZBERG, H. *Ocaso y Renacer de la Planeación Estratégica*. Adaptación De Harvard Business Review. En: Oficina Eficiente. N.º 59. Mayo-junio 1994. P. 6.
- <sup>17</sup> LLOYD BAIREED, Jlan Meshoulam y CHISLAINE DE GIVE. *Asimilación de la Planeación de Recursos Humanos a la Planeación Estratégica*. En: Administración de personal. Vol. 5. N.º 14. Enero-marzo 1985.
- <sup>18</sup> *Íbid.* P. 10.
- <sup>19</sup> *Íbid.* P. 3.
- <sup>20</sup> MIRANDA GARCÍA, Guillermo. *Foro: Balance de los Planes de desarrollo y Lucha contra la Pobreza*. Medellín-Colombia. Universidad de Antioquía. 1997.