

Litzaid Yodanni Rodríguez-Sánchez

[DOI 10.35381/gep.v4i7.40](https://doi.org/10.35381/gep.v4i7.40)

Modelo de gestión del talento humano para la formación integral de los trabajadores administrativos

Human talent management model for the comprehensive training of administrative workers

Litzaid Yodanni Rodríguez-Sánchez

litzaid@gmail.com

Universidad Bolivariana de Venezuela, Punto Fijo, Falcón
Venezuela

<https://orcid.org/0000-0003-3760-3086>

Recepción: 01 de abril 2022

Revisado: 23 de mayo 2022

Aprobación: 15 de junio 2022

Publicación: 01 de julio 2022

Litzaid Yodanni Rodríguez-Sánchez

RESUMEN

El propósito de la investigación fue generar un modelo para el fortalecimiento de la gestión de talento humano en el proceso de formación integral de los trabajadores administrativos de la Universidad Bolivariana de Venezuela–Lara. El tipo de investigación fue cualitativo, con una metodología investigación acción, en un proceso de reflexión, acción, aplicando para ello las técnicas de documentación, entrevistas, observación. Se buscó entonces, a través de un profundo diálogo, una reflexión y una co-construcción, con una visión holística, así lograr unir esfuerzos en la solución de los diversos problemas del contexto económico y social. La investigación, tuvo como elemento primordial al ser con valores que lo diferencian de otros, de aquí emergió el conocimiento construido para discernir los estados por parte de los actores sociales en la gestión de talento humano en la formación integral de los trabajadores administrativos en la Universidad objeto de estudio y transformar la realidad.

Descriptor: Talento, formación; trabajadores; proceso; gestión. (Tesauro UNESCO).

SUMMARY

The purpose of the research was to generate a model for strengthening the management of human talent in the process of comprehensive training of administrative workers at the Bolivarian University of Venezuela - Lara. The type of research was qualitative, with an action research methodology, in a process of reflection, action, applying documentation techniques, interviews, and observation. Then, through deep dialogue, reflection and co-construction, with a holistic vision, it was sought to join forces in solving the various problems of the economic and social context. The research, had as a primary element to be with values that differentiate it from others, from here emerged the knowledge built to discern the states by social actors in the management of human talent in the comprehensive training of administrative workers at the University object of study and transform reality.

Descriptors: Talent, training; workers; process; management. (UNESCO Thesaurus).

Litzaid Yodanni Rodríguez-Sánchez

INTRODUCCIÓN

La gestión del talento humano se ha transformado en los últimos años de manera global en todos los países del mundo, puesto que el mismo se ha derivado de la combinación de diferentes factores que tiene cada uno de ellos como lo es la implantación de nuevas tecnologías en la transformación de la sociedad y de los sistemas de administración de las empresas. Los cambios tecnológicos han impulsado sistemas de producción flexibles que logran obtener nuevos productos, así como también nuevos sistemas de compra que, a su vez, han provocado una revolución en el ámbito comercial. A nivel sociológico, han surgido nuevas profesiones y especializaciones que han tenido muy buena acogida, estas son hoy en día muy demandadas lo que ha derivado en una importante mejora de las comunicaciones entre trabajador y centro de trabajo.

La manera de enfocar la gestión del talento humano depende, en cada caso, de múltiples factores. Así, la optimización de talento, el diseño de la estructura organizativa y las políticas de retribución se diseñan de manera distinta en cada empresa, de forma que se puede decir que la modernización de la gestión de recursos humanos no se da con la misma rapidez o intensidad en todos los tipos de centros de trabajos.

En Venezuela, las organizaciones actuales se encuentran en busca de un espacio que exige un esfuerzo importante de adaptación permanente, todo este proceso las obliga a renovar su visión y su misión; por esta y otras razones, las personas se ven obligadas a modificar de forma continua su conocimiento, habilidades y la creación de nuevos valores para combinar con los objetivos y filosofía planteadas por aquellas que buscan insertarse de manera efectiva ante una realidad cambiante.

Las organizaciones modernas deben fundamentarse en una gestión humana integral, centrada en el conocimiento científico social, para investigar la manera como el sistema humano se relaciona, aprende de su propia capacidad productiva, reconoce el desarrollo de su historia e incrementa su conocimiento a partir del reordenamiento del error. Ante tales planteamientos, las organizaciones deben reorientarse y administrarse bajo la

Litzaid Yodanni Rodríguez-Sánchez

premisa de que las personas hacen la diferencia lo cual obliga que la gerencia regrese al ser humano.

Las instituciones educativas universitarias, están llamadas a producir y reproducir saberes que den respuesta a la realidad socio-económica y política de un país, para lograr los objetivos es necesario que sus trabajadores docentes, administrativos y obreros se perfilen a ello. Por lo tanto, la Universidad Bolivariana de Venezuela (UBV), se concibe como un proyecto político, educativo, cultural y social que implica la apertura a la posibilidad de experiencias inéditas en los ámbitos de formación, investigación e inserción social, para el cumplimiento de sus responsabilidades públicas, en momentos en los cuales diversos cambios del entorno políticos, económicos y sociales afectan y seguirán afectando a las universidades.

Para cumplir con sus objetivos la UBV cuenta con diferentes unidades académicos-administrativas, entre ellas podemos mencionar, PFG gestión ambiental, PFG agroecología, PFG Salud Pública, dirección, administración, servicios generales, transporte y Talento Humano, esta última basa sus funciones en los lineamientos y procedimientos administrativos emanados de la Dirección General de Talento Humano Sede Central UBV- Caracas y directrices de la Dirección del Eje Geopolítico Regional José Leonardo Chirino de la Sede Falcón, respetando las Leyes, Normas, Manuales, Reglamentos y haciendo cumplir la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela 1999; cumple con diferentes procesos tales como: selección e ingreso y egreso del personal, beneficios socio- económicos (bonos, control y registro de asistencias, recepción y envíos de tramites reintegro por compras de medicina para el pago en el seguro de salud, tramites de envíos de correspondencias sobre los beneficios de los trabajadores).

Dentro de la función de la unidad de talento humano en la UBV- Lara-, no existe el área para la capacitación o formación al trabajador lo cual no permite el desarrollo del mismo, ocasionando los siguientes nudos críticos; el trabajador presenta dificultades para

Litzaid Yodanni Rodríguez-Sánchez

adaptarse y entender las funciones inherentes al cargo, desempeña moderadamente sus funciones en comparación con los empleados más experimentados, frustración por su incapacidad para alcanzar puestos más altos, lo que los lleva a buscar otro empleo o simplemente conformarse con un rendimiento, estrés en los supervisores inmediatos ya que tienen que tomar parte de su tiempo de trabajo para instruir a un empleado a lo largo del día, ocasionando que él, no pueda de cumplir oportunamente con sus demás obligaciones y asegurarse de que el centro de trabajo funcione sin problemas.

Teniendo en cuenta lo arriba señalado se evidencian debilidades en torno a los objetivos de la unidad de talento humano, al no contar con un proceso de capacitación y adiestramiento a sus trabajadores desde su inicios como institución, lo cual trae como consecuencia que desde el funcionamiento de la universidad los trabajadores y trabajadoras administrativos no han tenido una formación integral (interna y externa) motivo por el cual no han conseguido desempeñarse de manera eficiente, ya que su conocimiento, destreza, actitudes y comportamiento no conducen al éxito de la universidad, porque no se cuenta con una fuerza laboral que sea capaz de asumir retos, que se encuentre motivada a conducir a su centro de trabajo hacia el logro del objetivo institucional a partir del correcto manejo de las distintas unidades de trabajo.

Antes los nudos críticos develados del manejo inadecuados de la función gerencial de la unidad de talento humano, de abordar una estrategia para fortalecer los procesos correspondientes a la formación del talento humano de la Universidad Bolivariana de Venezuela- Lara. Permite definir el problema científico.

Por lo que se define como objeto de investigación: Proceso de la gestión de talento humano. Se plantea como Objetivo general: Desarrollar un modelo para el fortalecimiento de la gestión de talento humano en el proceso de formación integral de los trabajadores y trabajadoras administrativos de la Universidad Bolivariana de Venezuela- Lara. Se declara como Campo de acción: Formación integral de los trabajadores administrativos de la Universidad Bolivariana de Venezuela –Lara.

Litzaid Yodanni Rodríguez-Sánchez

Acercándome al fenómeno objeto de estudio

La gestión del talento humano está fundamentada en una visión estratégica guiada por una planeación social, la cual se sustenta en el conocimiento pleno de la unidad productiva y desde la cultura a la que pertenece, dado que es importante establecer cómo percibe y valora la organización a los seres con los que cuenta en su interior; es decir, que con base en las políticas y directrices de la entidad, se construirán los ejes esenciales para el desarrollo del talento humano. (Pardo, 2013).

Ahora bien, los trabajadores del futuro precisarán seguir participando en cursos de formación y alcanzando habilidades a lo largo de sus vidas, como personas capaces de formarse en cualquier lugar y en cualquier momento, o a pesar de cualquier circunstancia, es factible que, con el tiempo almacenen esos conocimientos, los pongan en práctica, sean individuos más satisfechos y se sientan realizadas tanto personal como organizacionalmente (Goleman, 1999, p. 82).

Por lo tanto, la formación, capacitación y el adiestramiento han cumplido una función de adaptación permanente de mejora de las competencias y calificaciones, para fortalecer la situación de competitividad de las instituciones así como el empleo de las mismas, una función de promoción social, personal de los trabajadores, aparte de una función de actualización de la formación de los representantes de los trabajadores en su ámbitos específicos que faciliten una mayor profesionalidad, una mejor integración y cohesión social en la instituciones.

En consecuencia, el adiestramiento es el acumulado de acciones formativas que se desarrolla en las instituciones públicas o privadas, dirigidas a los empleados, a través de las modalidades previstas en el mismo, destinadas tanto a la mejora de conocimientos, habilidades y calificaciones como a la recalificación de los empleados ocupados, que permitan ser más competitivos en las instituciones con la formación individual del talento humano (Soto, 2000).

Litzaid Yodanni Rodríguez-Sánchez

La formación prepara a la persona para que aprenda a desempeñar sus labores involucrándose de situaciones reales, se vuelve esencial cuando el trabajador ha tenido poca experiencia o se le contrata para elaborar un trabajo que le es totalmente nuevo. La formación integral en la gestión de talento humano es una actividad sistemática, planificada y permanente en el tiempo cuyo propósito usual es la de preparar, desarrollar e integrar el talento humano al proceso productivo, a través de la transmisión de conocimientos, desarrollo de habilidades, destrezas y actitudes necesarias para optimizar el desempeño de los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a los requerimientos cambiantes del contexto laboral.

En tal sentido, es una responsabilidad de la gerencia institucional capacitar a cada nuevo trabajador que contratamos, así como el permanente. Cuando se habla de capacitación y desarrollo profesional se hace referencia a la educación que recibe una persona con el fin de estimular su efectividad en la posición que desempeña dentro de la organización. Habitualmente la capacitación tiene objetivos a corto o mediano plazo y trata de desarrollar una capacidad específica, como, por ejemplo: un curso de Word. Por el contrario, el desarrollo profesional busca formar a mediano o largo plazo, líderes y ejecutivos con conocimientos y talentos específicos, por ejemplo: un posgrado en Economía. La competitividad demanda del mundo cambiante ofrecer valores de calidad, desempeño, comunicación, liderazgo, adiestramiento, entre otros, los cuales son los verdaderos indicadores de la razón que ha llevado a las instituciones exitosas a obtener la inducción del personal administrativa por medio de un plan de adiestramiento y desarrollo, en virtud de que ese personal debe tener un ambiente de confianza, seguridad y desarrollo para que pueda cumplir un mejor el desempeño de sus funciones en la organización donde labora y en su entorno social.

Tomando en consideraciones, la globalización, el conocimiento como factor de desarrollo y la revolución tecnológica y comunicacional, han encontrado que la formación a los trabajadores es la manera más específica de dar repuesta al desarrollo de habilidades y

Litzaid Yodanni Rodríguez-Sánchez

destrezas para el trabajo. Para Granell y Parra (1998) “en toda la nación la prioridad máxima es la educación. Ella no es solo obligación del Gobierno. El sector productivo debe invertir simultáneamente en la tecnología y la educación y capacitación de sus trabajadores” (p.26).

En tal sentido, es responsabilidad fundamental de las instituciones desarrollar estrategias para que su personal participe en la formación y desarrollo; elaborando formación integral en adiestramiento y capacitación mediante opciones de actualización permanente, que les permita capacitarse como talento humano y no como un recurso más, para que posean conocimiento de sí mismo, habilidades por las relaciones, motivación personal y hacia el trabajo, empatía y autorrealización.

En Venezuela, las organizaciones actuales se encuentran en busca de un espacio que exige un esfuerzo importante de adaptación permanente, todo este proceso las obliga a renovar su visión y su misión; por esta y otras razones, las personas se ven obligadas a modificar de forma continua su conocimiento, habilidades y la creación de nuevos valores para combinar con los objetivos y filosofía planteadas por aquellas que buscan insertarse de manera efectiva ante una realidad cambiante.

Las organizaciones modernas deben fundamentarse en una gestión humana integral, centrada en el conocimiento científico social, para investigar la manera como el sistema humano se relaciona, aprende de su propia capacidad productiva, reconoce el desarrollo de su historia e incrementa su conocimiento a partir del reordenamiento del error. Ante tales planteamientos, las organizaciones deben reorientarse y administrarse bajo la premisa de que las personas hacen la diferencia lo cual obliga que la gerencia regrese al ser humano.

Las instituciones educativas universitarias, están llamadas a producir y reproducir saberes que den respuesta a la realidad socio-económica y política de un país, para lograr los objetivos es necesario que sus trabajadores docentes, administrativos y obreros se perfilen a ello. Por tanto, la Universidad Bolivariana de Venezuela (UBV), se concibe

Litzaid Yodanni Rodríguez-Sánchez

como un proyecto político, educativo, cultural y social que implica la apertura a la posibilidad de experiencias inéditas en los ámbitos de formación, investigación e inserción social, para el cumplimiento de sus responsabilidades públicas, en momentos en los cuales diversos cambios del entorno políticos, económicos y sociales afectan y seguirán afectando a las universidades.

Frederick Herzberg

El presente capítulo tiene varios objetivos primero nutrirnos de las investigaciones previas tanto internacional. Nacional y local de los modelos de gestión del talento humano en la universidad. Segundo analizar los fundamentos teóricos de la gestión del talento humano orientada al personal. Es por ello que se considera imprescindible partir de las formas pretéritas para entender las bases teóricas sobre las cuales se han construido, en cada momento, la gestión de talento humano. Tercero explicar las necesidades humanas que se necesitan para esta investigación y cuarto las bases legales que se sustenta esta investigación.

A continuación, se dará un breve análisis de los conceptos sobre un modelo de gestión e igualmente los antecedentes de modelos de gestión de talento humano que ayudaran a esta investigación. Los modelos son abstracciones de la realidad, representaciones conceptuales simplificadas del mundo real (Robbins, 2001).

Pérez (1996) identifica la existencia de tres diferentes tipologías de modelos, que dependen de las características del objeto o fenómeno a modelar y sus características particulares. El modelo icónico muestra la misma figura del objeto o fenómeno real, del cual es una reproducción a escala; el modelo analógico no reproduce al detalle todas las características del objeto o fenómeno, sino las necesarias para el estudio que se pretende hacer, de forma que se analiza el objeto o fenómeno a través de analogías que se establecen desde el modelo; el modelo teórico emplea símbolos para representar las propiedades del sistema real y se utiliza para el descubrimiento de características y

Litzaid Yodanni Rodríguez-Sánchez

relaciones fundamentales y la generación de hipótesis teóricas. Los modelos son el punto de partida, son un medio para analizar y sintetizar situaciones complejas, por lo que son útiles en esta tarea para las administraciones (Mascareñas, 2001).

Básicamente un modelo se debe construir a partir de los datos observados. La utilidad de un modelo para la organización y gestión de una empresa radica en el establecimiento de un enfoque y un marco de referencia objetivo, riguroso y estructurado para el diagnóstico de la organización, así como determinar las líneas de mejora continua hacia las cuales deben orientarse los esfuerzos de la organización. Un modelo de gestión de talento humano es un referente permanente y un instrumento eficaz en el proceso de toda organización para mejorar los productos o servicios que ofrece. El modelo favorece la comprensión de las dimensiones más relevantes de una organización, así como establece criterios de comparación con otras organizaciones y el intercambio de experiencias.

Los modelos de gestión se traducen en la creación de una cultura organizacional que trabaja bajo los principios de enfoque hacia el cliente, mejoramiento continuo, disciplina de hechos y datos, alianzas con otras organizaciones, espacios participativos de intercambio de información con el personal, enfoque de sistema y gestión por procesos. Más allá de metodologías o herramientas, son una cultura para llegar al logro de las metas organizacionales y al desarrollo de todos sus integrantes (Muñoz, 2009).

En la construcción de un modelo de este tipo, es esencial el compromiso de los actores, sin el cual no es posible aspirar a la eficacia y eficiencia en el cumplimiento de los objetivos. Si los implicados participan, se puede lograr una motivación sostenida, diálogo y consenso en la toma de decisiones, y un clima de confianza en las organizaciones (Delhumeau et al., 2013).

La generación de este ambiente de confianza de los empleados en el resto de sus colegas y en los directivos tiene su asiento en una adecuada comunicación desde y hacia

Litzaid Yodanni Rodríguez-Sánchez

todos los niveles, y es un factor determinante en el funcionamiento de la organización (López et al., 2014).

El enfoque participativo comprende la cada vez más creciente influencia de los empleados en las actividades de recursos humanos y de toda la organización, y en especial en la toma de decisiones (Cuesta, 2012b). Para que el modelo de gestión de talento humano sea operativo deberán definirse nuevos roles, responsabilidades y nuevos procesos, no sólo para administrar los conocimientos que hoy tienen los trabajadores y profesionales de una organización en particular, sino también para que esta "capacidad colectiva de hacer" aumente a través de la incorporación de nuevas prácticas, nuevas tecnologías, socialización de los conocimientos, entre otros.

METODOLOGÍA

La investigación se abordó con el enfoque cualitativo, puesto que la esencia del tema nos lleva al ser humano, su percepción y sus valores; por lo que se pretendió estudiar el mundo real para desarrollar una teoría en cuanto a la conciencia plena, específicamente sobre la gestión de talento humano en los trabajadores y trabajadoras administrativos.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Este momento es uno de los más relevantes de la investigación cualitativa y de la presente tesis doctoral titulada modelo de gestión del talento humano para la formación integral de los trabajadores y trabajadoras administrativos de la Universidad Bolivariana de Venezuela en el estado Lara, comenzó en el mismo momento en que se inició la recolección de la información proporcionada por los actores sociales, personal administrativo y de la Dirección de Talento Humano de la UBV, quienes, convergen en la composición de matices que imprimen una visión paisajística de la realidad a interpretar. A continuación, se presenta en la tabla 1, las categorías y subcategorías emergentes de la información proporcionada por el actor social 1.

Litzaid Yodanni Rodríguez-Sánchez

Tabla 1
Categorías y Subcategorías Emergentes del Actor Social 1.

Categoría	Subcategoría	Codificación
Talento Humano		EAS1L16 – EAS1L18 EASL137 – EASL139
Formación	Capacitación Crecimiento	EAS1L3 – EAS1L5 EAS1L7 – EAS1L9 EAS1L18 – EAS1L21 EAS1L42 – EAS1L46
Gestión	Actualización	EAS1L5 – EAS1L7 EAS1L21 – EAS1L27 EASL133 – EASL139

Actor Social 1

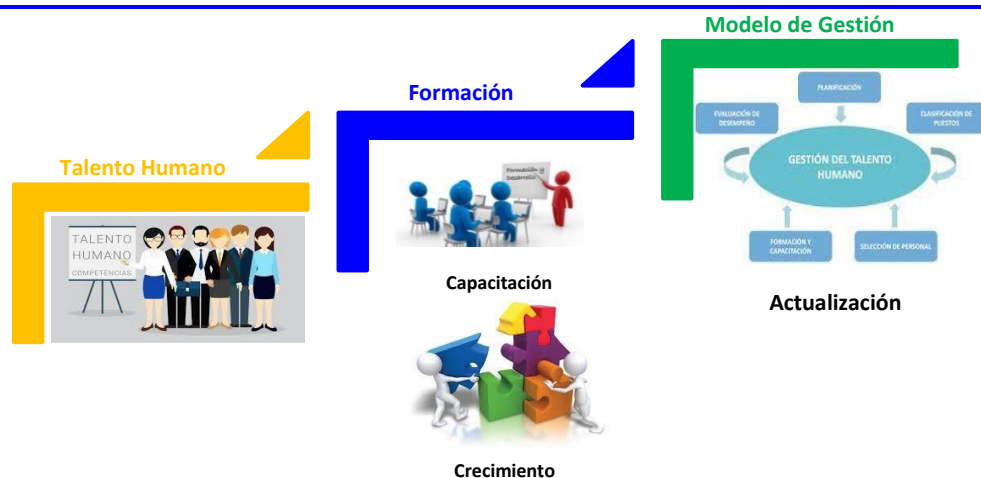


Figura 1. Representación visual de la información del Actor Social 1.
Fuente: Rodríguez (2020).

Litzaid Yodanni Rodríguez-Sánchez

Como pudo expresarse en la figura 1, el actor social 1, al relatar su vivencia y sus percepciones en torno al fenómeno, lo hace al definir la gestión del talento humano como la práctica en el que hacer laboral, tomando en cuenta la formación y la gestión aplicada por la Universidad, donde a su vez se pueden notar la capacitación, el crecimiento y la actualización como subcategorías; donde el actor social 1 expresó que la Universidad no ha actualizado sus procesos de formación, por lo que se deben presentar estrategias para fortalecer la gestión de los trabajadores y trabajadoras del unidad de Talento Humano de la UBV.

Cabe destacar, que el proceso de desarrollo de talentos humanos conlleva anticipadamente la consideración de los factores que se desarrollarán en los procesos específicos de capacitación y adiestramiento, así lograr alcanzar un desarrollo eficiente y acorde a las necesidades de los individuos que serán objeto de dichos planes. Para una efectiva toma de decisiones en materia de capacitación y desarrollo, debe prestar atención a los componentes: estrategias, gestión, crecimiento.

Por otro lado, el actor social 1 hace énfasis que esto implica, que el adiestramiento mejora el rendimiento y es medido básicamente por su productividad. De igual forma, todo el personal tiene la misma posibilidad de desarrollo, sin barreras que puedan obstaculizarla, para garantizar las oportunidades y que al mismo tiempo se mantengan vigentes en el tiempo, en las mismas condiciones. Por último, todo plan de desarrollo debe ser integral para que las personas participen plenamente en las decisiones y en los procesos de capacitación. Pero en este caso, ante la falta de un programa de adiestramiento concebido para lograr el desarrollo humano, se hace dificultoso alcanzarlo.

De igual manera, el actor social 1 indica la preocupación sobre la gestión del talento humano, debido a que está enfocada en una visión tradicional de los entes públicos para la colectividad. Todas estas prácticas están encauzadas en el beneficio de una gerencia eficiente con principios, valores y normas que hagan de la práctica del trabajador y

Litzaid Yodanni Rodríguez-Sánchez

trabajadora de la unidad de Talento Humano de la Universidad, una mejor gestión en la realización de sus actividades

A continuación, se presenta en la tabla 2, las categorías y subcategorías emergentes de la información proporcionada por el actor social 2.

Tabla 2.
Categorías y Subcategorías Emergentes del Actor Social 2.

Categoría	Subcategoría	Codificación
Talento Humano		EAS2L4 – EAS2L9 EASL137 – EASL139
Formación	Revisión	EAS2L23 – EAS2L30
	Estructuración	EAS1L7 – EAS1L9
Gestión	Desorganización	EAS2L15 – EAS2L19
	Actualización	EAS2L32 – EAS2L47

Actor Social 2



Figura 2. Representación visual de la información del Actor Social 2.
Fuente: Rodríguez (2020).

Litzaid Yodanni Rodríguez-Sánchez

Es a partir de las categorías emergentes en la figura 2, que se puede comprender lo que el actor social 2 ha vivenciado en relación a la gestión del talento humano presentado en la Universidad Bolivariana de Venezuela. Primero que todo, valora la importancia que tiene el personal humano que labora en la institución; donde expresa que, con un nuevo esquema de organización, se apunta a la desconcentración de la rendición de cuentas al Eje Territorial (Falcón) y luego a la UBV Caracas, y a la adopción de esquemas menos jerarquizados, en los que se procura mayor autonomía en la actuación y capacidad para la toma de decisiones en los mandos medios.

Por esta razón existe la gestión del talento humano, donde se ratifica el compromiso con el mejoramiento continuo, fortaleciendo las condiciones de bienestar, calidad de vida laboral, cultura y clima organizacional en la Universidad; desarrollando la gestión del talento humano a través de lineamientos específicos tales como: planeación, atracción, selección, vinculación y contratación, compensación, inducción, desarrollo disciplinar y ocupacional, evaluación del desempeño, desarrollo de carrera, bienestar, cultura y clima, estímulos, salud y seguridad en el trabajo, y retiro.

En cuanto a la categoría formación, Dessler (2003) destaca de manera análoga que la clave de la capacitación se orienta a la detección oportuna y exacta de las necesidades que experimentan los trabajadores y la institución. Entendiéndose por necesidades de capacitación aquellos temas, conocimientos, habilidades que ameritan del aprendizaje, desarrollo y modificación, con el objeto de mejorar la calidad del trabajo y la preparación integral del individuo colaborador con la organización. Es así como a través de la determinación de necesidades, se puede responder a exigencias presentes y prever situaciones futuras en materia de formación y capacitación.

Asimismo, en esta categoría se deben tomar en cuenta las subcategorías de revisión y estructuración; por lo que el actor social 2 explicó que se deben seguir estrategias para conseguir una buena gestión del talento humano, las cuales ameritan, el análisis, la descripción y evaluación de puestos, evaluación del nivel de desempeño, rotación de

Litzaid Yodanni Rodríguez-Sánchez

puestos, promociones y ascensos del personal, información estadística, quejas, evaluación decursos, crecimiento de la organización, entre otros. La selección y uso de estas fuentes estará sujeto a las políticas de cada organización y a las capacidades que se deseen desarrollar en el personal.

Es por ello que, la evolución de las organizaciones en pro de un mejor desempeño consiste en la adopción de medidas de control estratégico y medición de resultados, donde pueda determinarse la transformación generada por el ingreso de insumos, roles interdependientes, propósitos organizacionales e información para maximizar la eficiencia y eficacia de las decisiones y acciones realizadas, como base para su mejoramiento, eliminación o diversificación.

Finalmente, con respecto a la categoría de gestión, el actor social 2 expuso que se debe formar un criterio propio de lo que en realidad es la esencia de la Universidad Bolivariana, la que emerge como un criterio de inclusión social; sin embargo, se puede observar que todavía copian viejos patrones de las universidades venezolanas, por lo que es necesario crear nuestra propia identidad sobre lo que es una universidad revolucionaria; de lo contrario todo sería una anarquía; por lo que se deben actualizar dichos esquemas y ajustarse a la verdadera esencia revolucionaria.

En este sentido, se le debe dar importancia a incentivar su potencial, a través de estrategias que permitan desarrollar las competencias en los trabajadores y trabajadores, un mayor crecimiento personal y profesional, garantizando así una calidad de servicio en toda su gestión. Por tal razón, la calidad de servicio está profundamente ligada con el talento humano de una organización ya que no puede existir calidad, si no hay calidad en las personas

A continuación, se presenta en la tabla 3, las categorías y subcategorías emergentes de la información proporcionada por el actor social 3.

Litzaid Yodanni Rodríguez-Sánchez

Tabla 3.
Categorías y Subcategorías Emergentes del Actor Social 3.

Categoría	Subcategoría	Codificación
Talento Humano	Escalafón	EAS3L4 – EAS3L16
		EAS3L45 – EAS3L57
Formación	Desarrollo	EAS3L16 – EAS3L22
		EAS3L36 – EAS3L41
		EAS3L57 – EAS3L60
Gestión		EAS3L25 – EAS3L31
		EAS3L63 – EAS3L68

Litzaid Yodanni Rodríguez-Sánchez



Figura 3. Representación visual de la información del Actor Social 3.
Fuente: Rodríguez (2020).

Tal como se puede evidenciar en la figura 3, gestión del talento humano se obtiene con el desarrollo profesional para poder escalar puestos en las instituciones educativas; para el actor social 3, el concepto de talento humano aborda la formación y el modelo de gestión que se debe seguir.

Si se analizan estas tres categorías, se puede destacar que los integrantes de la Unidad de Talento Humano deben estar preparados académicamente para ejercer su práctica. Es importante mencionar, que las autoridades en Caracas y de Falcón, interfieren en las decisiones sobre el funcionamiento de los Departamentos de la Universidad, en cuanto a asignación de recursos, sanciones, normas y procedimientos. Esto se hace posible entre

Litzaid Yodanni Rodríguez-Sánchez

otros aspectos, debido a la poca formalización que poseen las estructuras organizativas de la mayoría de las instituciones educativas.

Es así como el actor social 3 identifica la necesidad que tienen los administradores y directores de la Unidad de Talento Humano de la UBV Lara, de promover la autonomía de gestión para generar programas y prácticas como producto del ejercicio profesional, sin mayores interferencias de actores o entes externos que lo vayan a influenciar en la institución para ejecutar su práctica con un desenvolvimiento de sus labores de manera eficaz.

En este tipo de estructuras centralizadas es frecuente la confusión de funciones entre los Ejes Territoriales, ya que se necesita presentar informes primero al Eje José Leonardo Chirinos estado Falcón para luego ser enviado Eje Territorial Caracas. Además, este proceso de división vertical del trabajo en que se asignan funciones específicas a la Unidad de Talento Humano, lo que puede implicar riesgos de sobreespecialización, automatización, aislamiento, y duplicación de funciones.

En consecuencia, el rectorado de la UBV debe tomar conciencia de la importancia del trabajo de la Dirección General del Talento Humano, como esencia organizacional y clave del éxito, así como de la transformación de las sedes educativas. Por eso hay que fomentar una cultura en pro de una mejor calidad de vida en el trabajo, como factor básico para que la organización pueda obtener altos niveles educativos, sobre todo en el ámbito de las comunidades.

Ahora bien, esto nace necesariamente de gestar una gerencia, en la cual el sentido de interrelación institución-comunidad sea prioritario y el territorio sea abordado con proyectos socio integradores que atiendan un área territorial puntual, por ejemplo, cada estado respetando siempre la normativa jurídica en la materia al cumplir las obligaciones que les compete a cada sede de la UBV debido a que existen un conjunto de unidades de carácter obligatorio establecidas por el estado venezolano.

Litzaid Yodanni Rodríguez-Sánchez

Con la interpretación de lo expresado por el actor social 3, se da por terminado esta parte, al tener como base las estructuras particulares del fenómeno por cada actor, lo que permite ir hilando y desarrollar la estructura macro del fenómeno estudiado.

CONSIDERACIONES FINALES

Una vez realizado el diagnóstico de la gestión del talento humano es importante reflexionar que la entrevista a profundidad realizada en la Universidad Bolivariana de Venezuela en estado Lara evidenció la existencia de problemas, entre las que destacan, desconocimiento de sus funciones, insuficiencia de su capacidad para cumplir sus funciones, desmotivación emocional y por último estrés laboral.

Se establece que se le ha dado poca importancia al talento humano., según los resultados de la entrevista de profundidad. Uno de los mecanismos a considerar es la formación integral, sin dejar de lado sus capacidades, habilidades, conocimientos, sin embargo, como estrategia es importante que exista información para realizar el trabajo, con un modelo para ayudar la gestión del talento humano.

La apropiación de un fundamento de la gestión de talento humano descansa sobre el origen social intersubjetiva, donde el trabajador es el protagonista de los cambios que demandan los nuevos tiempos y debe asumir habilidades con una visión holística de la realidad, la capacidad de autocrítica, de desaprender y aprender, con la posibilidad lógica y creatividad, el control emocional y la comunicación dialógica para interactuar con los demás a través de la participación multidisciplinar, con el fin de para integrarlos en los diferentes equipos de trabajo que hacen vida en la universidad. Por tanto, es necesario que la Gestión de talento humano conozca cuál es la posición epistemológica que guiará la nueva dirección universitaria, en el sentido humanista y social.

Litzaid Yodanni Rodríguez-Sánchez

FINANCIAMIENTO

No monetario.

AGRADECIMIENTO

A todos los agentes sociales involucrados en el desarrollo de la investigación.

REFERENCIAS CONSULTADAS

- Cuesta, A. (2012b). Modelo integrado de gestión humana y del conocimiento: una tecnología de aplicación. [Integrated model of human and knowledge management: an application technology]. *Revista Venezolana de Gerencia* 17 (57): 86-98.
- Delhumeau, S., Spears, A. & Lacavex, M. (2013). Instrumentos de gestión participativa en la administración pública: propuesta de un sistema de indicadores para la planeación estatal en Baja California. [Participatory management instruments in public administration: proposal of a system of indicators for state planning in Baja California]. *Revista Internacional Administración & Finanzas* 6 (2): 89-100.
- Desseler, G. (2006). Administración de personal. [Staff Administration]. (8va Ed.). México: Pearson- Prentice Hall.
- Goleman, D. (1999). La práctica de la Inteligencia Emocional. [The practice of emotional intelligence] Barcelona: Paidós.
- Granell, E., y Parra M. (1998). Formación de Recursos Humanos. [Human Resources Training]. Documento de base, N° 25. Proyecto Venezuela Competitiva. Ediciones IESA. Caracas.
- López, N., Sánchez, V., Rojas, J. D. & Teja, R. (2014). La confianza al interior de las instituciones de educación superior. [Confidence within higher education institutions]. ¿hasta dónde los distintos modelos de organización que éstas adoptan contribuyen a generarla?, *Global Conference on Business and Finance Proceedings* 9 (2): 927-935
- Mascareñas, J. (2001). Manual de funciones y adquisiciones de empresas. [Manual of functions and acquisitions of companies]. España: McGraw-Hill.

Litzaid Yodanni Rodríguez-Sánchez

- Muñoz, A. (2009). Directrices en la implementación de un sistema de gestión. La clave actual para la eficiencia de las organizaciones. [Guidelines in the implementation of a management system. The current key to the efficiency of organizations] *Revista UNIMAR* 75-80
- Pardo - Martínez, L. (2013). Gestión del Talento Humano. [Human Talent Management]. *Revista arbitrada del Centro de Investigación y Estudios Gerenciales A.C.* año 4 no 1 [60-71]. Venezuela.
- Pérez, G. (1996). Los métodos teóricos. Metodología de la Investigación Organizacional. [Theoretical methods. Organizational Research Methodology]. (Primera Parte). La Habana: Ed. Pueblo y Educación.
- Robbins, S. (2001). Comportamiento organizacional: conceptos, controversias, aplicaciones. [Organizational behavior: concepts, controversies, applications]. 8va ed. México: Ed. Prentice-Hill Latinoamericana.
- Soto, A. (2000). Diseño de un Programa de Adiestramiento para el personal operativo de la empresa comercial reyes, C.A (COMRECA). [Design of a Training Program for the operational staff of the commercial company Reyes, C.A (COMRECA)]. Trabajo especial de Grado no publicado. Universidad Rafael Bellosó Chacín. Maracaibo