



# FORMACIÓN PROFESIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LAS ORGANIZACIONES

## **Autores:**

Ramos Nieves, Ivel del Valle  
Parra Trávez, Eric David  
Malca Yumi, Juan Carlos

**ISBN: 978-9942-7482-1-8**



## DATOS DEL LIBRO

### Datos de catalogación bibliográfica

**Autores:**

Ivel Del Valle Ramos Nieves. Phd

Eric David Parra Trávez. Mgs.

Juan Carlos Malca Yumi Ing.

**Dimensiones:** 20 x 27 cm

**Nro. de páginas:** 117

**ISBN:** 978-9942-7482-1-8

Revisado por Pares Ciegos Internacionales

Aval GEUS- UC

Editado CIICEP

**EDITORIAL:** CIICEP

**Email:** editorial@ciicep.com

**EDITOR:** PhD. Armando Camejo

**DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN:** Juan Carlos Malca Ing.

**CORRECCIONES:** Clared Navarro Cejas.

**PRODUCCIÓN:** Centro Internacional Investigación Capacitación  
Eventos y Publicaciones. CIICEP.

**TIRAJE:** Digital

**EDICIÓN EN ESPAÑOL PUBLICADA:** 31-01-2026

Copyright © 2026

**FECHA DE PUBLICACIÓN:** 20/12/2025

Este libro no puede ser reproducido total ni parcialmente en ninguna forma, ni por ningún medio o procedimiento, sea reprográfico, fotocopia, microfilmación, mimeográfico o cualquier otro sistema mecánico, fotoquímico, electrónico, informático, magnético, electroóptico, etcétera, cualquier reproducción sin el permiso previo de la editorial viola los derechos reservados, es ilegal.

© 2025 Editorial CIICEP

## INDICE

<b>INDICE</b> .....	<b>2</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>4</b>
<b>CAPÍTULO I. ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO</b> .....	<b>10</b>
1.1 CONSIDERACIONES GENERALES .....	10
1.2 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN .....	12
<b>CAPÍTULO II. FORMACIÓN PROFESIONAL</b> .....	<b>50</b>
2.1. FORMACIÓN PROFESIONAL: ACEPTACIONES, PERSPECTIVAS Y ALCANCES. ....	50
2.2. LA FORMACIÓN PROFESIONAL: COMO ACTOR DE TRANSFORMACIÓN EN DE LOS RECURSOS HUMANOS. ....	53
2.3. EL DESEMPEÑO LABORAL COMO EJE PROMISORIO EN LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS .....	58
2.4. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO .....	60
2.5. LAS COMPETENCIAS LABORALES.....	67
2.6. LA FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS: UNA VISIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EFECTIVIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS. ....	71
2.7. ENFOQUE DE COMPETENCIAS PARA CARGOS DE CARRERA EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN VENEZUELA.....	72
2.8. ENFOQUE DE COMPETENCIAS EN EL ÁMBITO ACADÉMICO.....	80
2.9. TEORÍA DEL CAPITAL HUMANO DESDE UNA PERSPECTIVA LABORAL Y ORGANIZACIONAL. ....	93
2.10. TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN COMO FACTOR QUE IMPACTAN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS RECURSOS HUMANOS. ....	97
2.11. TEORÍA DE LOS DOS FACTORES .....	99
2.12. TEORÍAS X Y. ....	101
2.13. TEORÍA DE LA EQUIDAD. ....	104
<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>106</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA GENERAL</b> .....	<b>114</b>
<b>ACERCA DE LOS AUTORES</b> .....	<b>117</b>

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad de Carabobo, Venezuela, por su apoyo permanente e incondicional para la realización de esta obra.

A la Universidad de Cotopaxi, por su valioso aporte a través de la gestión del conocimiento, que contribuyó significativamente al desarrollo de este trabajo.

Al Grupo de Investigación GEUS-UC, por brindarnos su aval académico y acompañamiento, permitiendo avanzar con rigor y solidez en el proceso investigativo.

## INTRODUCCIÓN

En el contexto contemporáneo, la dinámica de la globalización ha generado transformaciones sustantivas en el ámbito de la educación superior, estrechamente vinculadas a los procesos de reforma universitaria, a la redefinición de las políticas públicas y a los marcos normativos de alcance internacional y regional. Estas transformaciones imponen a las instituciones de educación superior la necesidad de revisar y adecuar sus modelos de gestión, organización y funcionamiento, a fin de responder de manera coherente a un entorno global cada vez más interconectado, sin desdibujar su identidad institucional ni su misión social. Tales cambios no solo reconfiguran la forma en que los Estados se articulan y establecen reglas comunes, sino que también inciden directamente en las prácticas, valores, formas de pensamiento y niveles de compromiso de las personas con las organizaciones a las que pertenecen.

El análisis de la educación superior y de sus instituciones se desarrolla en un escenario marcado por tensiones de carácter político, estructural, económico y social, que obligan a comprender la universidad desde múltiples perspectivas. En este marco, el presente trabajo asume como principio rector del ordenamiento académico la reflexión crítica sobre las reformas necesarias en el sistema universitario, focalizando su atención en lo que la autora identifica como el eje sustantivo del objeto de estudio: la formación profesional y el desempeño laboral del talento humano que labora en la Universidad de Carabobo. No obstante, resulta imprescindible subrayar previamente el papel central que cumple la educación en la transformación integral del ser humano, en tanto generadora de conocimiento y motor de cambio social. Desde esta perspectiva, la educación se erige como un medio fundamental para enfrentar los desafíos emergentes, al proporcionar herramientas para comprender la complejidad de los problemas contemporáneos y,

simultáneamente, promover la búsqueda creativa, crítica y ética de soluciones.

La coyuntura actual se caracteriza por un proceso de globalización acelerado y por transformaciones profundas que impactan de manera directa en el desarrollo humano, particularmente en lo relativo a la incorporación de nuevos saberes, la innovación educativa y didáctica, y la adopción de modelos formativos acordes con contextos marcados por la incertidumbre y la complejidad. A ello se suma el vertiginoso avance tecnológico, cuyas implicaciones repercuten de forma significativa en el desempeño del talento humano, exigiendo mayores niveles de adaptación, actualización permanente y compromiso social. En consecuencia, los procesos educativos se ven interpelados a responder de manera pertinente a estas demandas, fortaleciendo su capacidad para formar profesionales competentes y socialmente responsables.

Desde esta óptica, las instituciones universitarias se conciben como espacios complejos y multidimensionales, llamados a asumir un desafío estratégico en la formación del talento humano. Las orientaciones contemporáneas en educación superior enfatizan la necesidad de promover el mejoramiento continuo de los procesos formativos, con el propósito de garantizar una preparación sólida, pertinente y de alta calidad, capaz de responder a las exigencias del entorno laboral y social UNESCO (1998).

Asimismo, la sociedad actual, marcada por la complejidad y la interdependencia global, demanda una visión integral que permita comprender la interacción de múltiples fenómenos y gestionar sus efectos de manera sistémica. La globalización económica, los procesos de homogeneización cultural, el acelerado desarrollo científico y tecnológico, así como los crecientes riesgos medioambientales, generan impactos significativos en los ámbitos social, político y económico, tanto a escala global como local. Estos procesos no son neutros; por el contrario, plantean nuevos desafíos y obligan a repensar las estrategias

institucionales y formativas desde enfoques más críticos, inclusivos y sostenibles.

En este orden de ideas, la velocidad con la que se producen los cambios en los ámbitos laboral y educativo ha dado lugar a transformaciones continuas y profundas en el quehacer cotidiano de las organizaciones. Dichas transformaciones se encuentran marcadas por el avance tecnológico, los procesos de innovación, la orientación al servicio, así como por factores de naturaleza política, económica y social que reconfiguran permanentemente las dinámicas organizacionales. Esta realidad exige, con carácter urgente, que las instituciones de educación superior y de manera particular las universidades latinoamericanas asuman el compromiso de redefinir sus formas de organización del trabajo, las condiciones laborales, los procesos de transmisión del conocimiento y el uso estratégico y productivo de este. Todo ello con la finalidad de garantizar que el talento humano que labora en estas casas de estudio disponga de las competencias necesarias para un desempeño laboral coherente con las demandas crecientes de la comunidad y de la sociedad en su conjunto.

Desde esta perspectiva, las políticas de gestión de recursos humanos en el ámbito universitario deben mantener una alineación permanente con las exigencias del entorno global, especialmente en lo referente al desarrollo y uso de nuevas tecnologías, así como a la aplicación sistemática y racional del conocimiento científico y técnico que actualmente demanda el mundo del trabajo. Estos elementos resultan determinantes para sostener la competitividad institucional en escenarios cada vez más dinámicos y exigentes. En este sentido, Samaniego, citado por Cejas (2004), advierte que el proceso de transformación económica y la ampliación del alcance de la economía mundial han tenido un impacto significativo en el desarrollo de los países, obligándolos a otorgar una atención prioritaria al ámbito laboral, donde el capital humano adquiere un rol protagónico como eje central del sistema productivo (p. 44).

En concordancia con lo anterior, el informe de la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI concibe la educación como una herramienta esencial al servicio del desarrollo humano, orientada a enfrentar problemáticas estructurales como la pobreza, la exclusión social, la intolerancia, la opresión y los conflictos armados. Dicho informe establece cuatro pilares fundamentales que orientan la educación contemporánea: aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a ser y aprender a convivir. Estos pilares se articulan con dimensiones clave del desarrollo humano, entre las que destacan la dimensión social y económica, la científica y tecnológica, y la cultural y ética, las cuales deben integrarse de manera armónica en los procesos formativos.

En consecuencia, el tema de los recursos humanos adquiere una relevancia creciente en el contexto actual, particularmente en las instituciones universitarias, donde las personas se consolidan como el pilar esencial de su crecimiento y desarrollo institucional. En este escenario, los directivos y gestores universitarios, responsables de conducir la gestión del talento humano, están llamados a otorgar una atención prioritaria a este campo disciplinar. La competitividad a la que se enfrentan hoy las universidades, caracterizada por una mayor exigencia en la calidad y pertinencia de los servicios que ofrecen, demanda contar con recursos humanos altamente competentes, capaces de responder de manera efectiva a los nuevos desafíos que impone un entorno globalizado, complejo y en permanente transformación

Ante este escenario, las universidades venezolanas se han visto compelidas a impulsar transformaciones sustantivas orientadas a fortalecer la formación de su talento humano, con el propósito de dotarlo de las competencias laborales necesarias que garanticen niveles óptimos de desempeño. Dichos cambios abarcan tanto el ámbito tecnológico como los procesos propios de la gestión de recursos humanos, el rediseño organizacional y la identificación de nuevas fuentes de ventaja competitiva, entre las cuales adquiere especial relevancia el conocimiento concebido como capital intelectual. Desde esta perspectiva, autores como

Dave Ulrich (1997) y Leonard Mertens (1996) coinciden en señalar que la gestión estratégica del talento humano constituye un factor decisivo para responder de manera eficaz a las exigencias del entorno global. En consecuencia, los nuevos retos en la dirección de los recursos humanos demandan una gestión capaz de articular políticas, prácticas y procesos que permitan a las organizaciones universitarias adaptarse con éxito a las dinámicas actuales del mundo laboral.

En esta misma línea de análisis, resulta pertinente destacar que, en el contexto contemporáneo, la tendencia predominante a nivel internacional se orienta hacia el desarrollo y la gestión de competencias. Este enfoque encuentra sus fundamentos teóricos y metodológicos en aportes diversos que, desde distintas disciplinas, han contribuido a consolidar su relevancia en la gestión organizacional. Al respecto, Leonard Mertens (1996), el CINTERFOR (2010), Noam Chomsky (1983), David McClelland (1999), Richard Boyatzis (1982), Dalziel, Cubeiro y Fernández (1996), así como Magda Cejas y Grau (2008), y Magda Cejas y Chirinos (2015), convergen en afirmar que la gestión del recurso humano basada en competencias se ha consolidado como una práctica exitosa en instituciones de vanguardia a nivel internacional, incluyendo el contexto venezolano.

De manera particular, a partir de la década de los noventa, el enfoque por competencias comienza a incorporarse de forma sistemática como una alternativa innovadora para la gestión del talento humano en las organizaciones. Su propósito central radica en incrementar los niveles de productividad y rendimiento organizacional, mediante la potenciación del desempeño laboral de las personas, alineando sus capacidades, conocimientos, habilidades y actitudes con los objetivos estratégicos institucionales. Este enfoque no solo redefine la forma de gestionar a los trabajadores, sino que también revaloriza el papel del talento humano como factor clave para la sostenibilidad y competitividad de las organizaciones universitarias en contextos altamente cambiantes.



# CAPÍTULO

# 1

## ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

---

## CAPÍTULO I.

### ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

#### 1.1 Consideraciones generales

La educación superior ha sido objeto de numerosos estudios a lo largo del tiempo; sin embargo, de manera paralela, el sistema universitario ha experimentado transformaciones profundas y cambios de paradigma que han redefinido su razón de ser y su forma de actuación. Este escenario ha impulsado a los investigadores de las distintas áreas del conocimiento a ampliar sus marcos de análisis y a trascender los límites disciplinares tradicionales, con el propósito de generar nuevos saberes que permitan comprender y enfrentar los desafíos que impone un mundo crecientemente globalizado, dinámico y complejo.

Desde esta perspectiva, las universidades se encuentran inmersas en procesos continuos de cambio, motivados, en gran medida, por una demanda social cada vez más exigente vinculada directamente a uno de sus fines esenciales: la formación de ciudadanos capaces de contribuir de manera efectiva al desarrollo profesional, económico y social de sus entornos. En este contexto, resulta imprescindible reconocer la naturaleza de dichas exigencias y otorgar una atención prioritaria a la formación y al desempeño del talento humano que labora en estas instituciones, en tanto constituyen los actores fundamentales encargados de asumir y gestionar las competencias necesarias para responder, con eficacia, a transformaciones que se producen en lapsos cada vez más breves.

En este sentido, las universidades mantienen un compromiso ineludible con el país y con la sociedad, lo que las obliga a actualizar permanentemente sus conocimientos, enfoques y prácticas. Esta actualización les permite desempeñar un rol protagónico en la construcción de comunidades sustentadas en el saber, en nuevas formas de organización del trabajo, en el uso estratégico de las tecnologías, en la

comprensión de los mercados emergentes y en la interacción entre la política y la economía como ejes centrales de la acción institucional.

Desde esta óptica, el análisis de las competencias, entendidas desde la formación como un factor clave para la competitividad y el desempeño del talento humano, requiere ser abordado desde múltiples enfoques. Resultaría reduccionista, para los fines de la presente investigación, limitar su estudio a uno solo de los subsistemas de la gestión de recursos humanos, desconociendo la complejidad inherente al hecho laboral. Por el contrario, se impone una mirada sistémica que integre los diversos escenarios en los que convergen las dinámicas organizacionales y humanas. Tal como se ha señalado previamente, en contextos de globalización los desafíos que enfrentan tanto las organizaciones, sin distinción de su actividad, como los trabajadores, adquieren matices renovados y, al mismo tiempo, conservan rasgos estructurales propios del mundo del trabajo.

Esta realidad configura una premisa compleja que demanda transitar por las distintas corrientes teóricas que han permitido comprender la evolución del trabajo hasta el presente. En efecto, el hecho laboral ha experimentado transformaciones significativas, que van desde una concepción artesanal, pasando por la era industrial, hasta las tendencias contemporáneas que enfatizan la formación profesional y el desempeño del talento humano en las universidades, aspectos que se constituyen en ejes centrales de la presente investigación.

En este marco, se hace necesario comprender la gestión de los recursos humanos desde una visión integradora. Por un lado, la acción de gestionar la fuerza de trabajo para el cumplimiento de la misión y visión organizacional coloca en el centro al trabajador como sujeto activo, portador de expectativas, saberes y significados construidos en el escenario laboral. Por otro lado, la organización se presenta como una estructura compleja y dinámica, que responde a su propia realidad

contextual y a los desafíos que debe afrontar para alcanzar los objetivos que se propone.

## **1.2 Antecedentes de la Investigación**

### **1.2.1. Internacionales**

Diversas investigaciones desarrolladas en el ámbito de la educación superior latinoamericana han evidenciado la necesidad de repensar de manera profunda la pertinencia del sistema universitario frente a los desafíos contemporáneos. En particular, se ha analizado cómo la gestión social del conocimiento y la formación de talento humano de tercer y cuarto nivel deben orientarse estratégicamente hacia una visión prospectiva capaz de responder a la diversidad de contextos territoriales y actores sociales. Desde esta perspectiva, la educación superior se concibe como un espacio clave para la generación de alternativas que permitan no solo atender problemáticas existentes, sino también anticiparse a ellas mediante procesos de innovación, planificación y articulación con las realidades locales, nacionales y regionales.

En este marco, la pertinencia de la educación superior ha transitado por distintas etapas conceptuales y operativas. Inicialmente, se vinculó a enfoques de asistencia social orientados a la atención de grupos vulnerables desde determinadas áreas profesionales. Posteriormente, se amplió hacia la extensión universitaria mediante proyectos de interés público, aunque en muchos casos con respuestas fragmentadas y escasa articulación institucional. Esta evolución condujo a la necesidad de una reconceptualización más integral, dando paso a enfoques que reconocen la responsabilidad social universitaria como un principio orientador, sustentado en la articulación coherente de las funciones sustantivas de docencia, investigación y vinculación, y en la recuperación del carácter público y social del conocimiento como bien común.

En la actualidad, el principal desafío radica en la construcción de sistemas de educación superior sustentados en la gestión social del

saber, incorporando la innovación, el trabajo en redes, las intervenciones territoriales integrales y la participación activa de los actores sociales como productores de conocimiento. Desde esta concepción, el valor del conocimiento no reside únicamente en su generación, sino en su aplicación socialmente pertinente para la prevención, resolución y anticipación de los problemas que afectan a la realidad presente y futura. Asimismo, se destaca la importancia de promover procesos de ciudadanía del conocimiento y generación colectiva del saber, orientados al fortalecimiento de una democracia cognitiva que favorezca la innovación social, la emancipación del pensamiento y la construcción de nuevos horizontes epistemológicos acordes con la complejidad del mundo contemporáneo.

En este sentido, la organización del conocimiento se sustenta en modelos de gestión del saber que integran los dominios científicos, tecnológicos y humanísticos de las universidades, respondiendo a nuevos modos de producción del conocimiento en red. Estos enfoques promueven la innovación social territorial y el empoderamiento de los actores sociales, productivos, ambientales y culturales, mediante el desarrollo de capacidades para la producción, aplicación y uso del conocimiento en contextos de alta pertinencia. De esta manera, se busca fortalecer la inserción soberana de los países en el escenario global de la ciencia y la tecnología, sin perder de vista las particularidades y necesidades de sus territorios.

Asimismo, se reconoce que la organización de los aprendizajes debe sustentarse en modelos educativos con fundamentos epistémicos, éticos, políticos y antropológicos claros, que incorporen al sujeto educativo como eje central del concepto de pertinencia. Ello implica garantizar procesos formativos a lo largo de la vida, en condiciones de igualdad y calidad, orientados al desarrollo de capacidades metacognitivas, creativas y críticas que permitan una relación activa y comprometida con el conocimiento para la resolución de problemas sociales.

Los estudios revisados coinciden en la necesidad de fortalecer modelos de gobernanza universitaria orientados a la innovación social, sustentados en procesos internos de mejora continua, transparencia en la gestión de recursos, seguridad jurídica, participación y toma de decisiones compartidas. Estos elementos se constituyen en ejes estructurantes de una administración socioeducativa capaz de desarrollar capacidades institucionales progresivas, asumir nuevos niveles de complejidad y consolidar a las universidades como actores estratégicos en la transformación social, económica y cultural de sus países.

La construcción de la pertinencia del sistema de educación superior exige garantizar la configuración de un ecosistema de innovación social sustentado en plataformas interinstitucionales, lideradas por instituciones generadoras de conocimiento que operen de manera articulada y en red. Dichas plataformas deben apoyarse en esquemas de cooperación y en alianzas público-privadas orientadas a la creación de servicios y productos del conocimiento, con un claro énfasis en la resolución de los problemas que afectan a la sociedad y al desarrollo integral asociado al buen vivir. Para ello, se vuelve indispensable el diseño e implementación de modelos de gestión universitaria basados en nuevas matrices académicas, en formas renovadas de organización del conocimiento, de los aprendizajes y de la academia, acompañadas de procesos sistemáticos de cualificación del personal académico.

Estos modelos demandan, además, la consolidación de nuevos horizontes epistemológicos que orienten la generación, distribución y aplicación del saber, con una marcada tendencia hacia la integración de las funciones sustantivas universitarias como eje de la gestión del conocimiento. Todo ello debe desarrollarse en el marco de una autonomía universitaria entendida con responsabilidad social, centrada en la autodeterminación del pensamiento y en el reconocimiento del valor social del conocimiento por su carácter público y por su contribución al interés colectivo.

En este contexto, la presente investigación se configura como un aporte relevante, en tanto su objeto de estudio se orienta hacia la gestión social del conocimiento y la formación de talento humano de tercer y cuarto nivel, aspectos que resultan fundamentales para el desarrollo de la tesis en curso. Esta perspectiva cobra especial importancia al considerar que el fortalecimiento del conocimiento del talento humano constituye un factor estratégico, independientemente del tipo de organización en la que se desempeñe, debido a su impacto directo en el desempeño laboral y en la capacidad institucional para responder a entornos complejos y cambiantes.

Otro antecedente de especial relevancia en el ámbito de la gestión del talento humano corresponde a una investigación doctoral desarrollada en la Universidad de Málaga, orientada al análisis de la dirección estratégica de los recursos humanos y la compensación total en organizaciones universitarias. Este estudio tuvo como propósito examinar la importancia de la compensación total como parte de la estrategia de recursos humanos, así como determinar el grado de valoración que reciben las distintas formas de retribución, particularmente la retribución extrínseca financiera directa, en relación con otros tipos de compensación. Asimismo, se analizó su incidencia en procesos clave como la atracción y retención del capital humano, en coherencia con los objetivos estratégicos organizacionales.

Las hipótesis planteadas fueron contrastadas empíricamente a partir de información recopilada de una muestra de profesionales del área de recursos humanos pertenecientes a organizaciones relevantes del contexto estudiado. Los resultados evidenciaron que la retribución extrínseca financiera directa de carácter fijo continúa siendo la más valorada, influyendo de manera significativa en variables asociadas al comportamiento organizacional. Si bien los enfoques contemporáneos en gestión de personas promueven modelos de compensación más integrales, que incorporan de forma equilibrada la retribución no financiera y la retribución intrínseca, la evidencia empírica mostró que,

desde la percepción de los profesionales de recursos humanos, la compensación económica directa sigue ocupando un lugar prioritario, seguida posteriormente por los factores de carácter intrínseco.

Estos hallazgos permiten reforzar la importancia de analizar la gestión del talento humano desde una visión estratégica e integral, considerando no solo los aspectos formativos y competenciales, sino también los sistemas de reconocimiento y compensación que inciden directamente en el desempeño laboral, la motivación y la permanencia del capital humano en las organizaciones.

El análisis de la investigación permitió identificar hallazgos relevantes en relación con el tamaño de las organizaciones y la valoración de los distintos componentes de la compensación total. En particular, se evidenció que, en organizaciones con plantillas superiores a doscientas cincuenta personas, los profesionales del área de recursos humanos otorgan un mayor valor a la retribución de carácter intrínseco en comparación con otros tipos de compensación. Este resultado sugiere que, a medida que las organizaciones incrementan su complejidad estructural, adquieren mayor relevancia los factores asociados al reconocimiento, la motivación y el desarrollo personal como elementos diferenciadores en la gestión del talento humano.

En lo concerniente a la segunda hipótesis, los datos obtenidos revelan que la función de compensación dentro de la estrategia de recursos humanos posee un carácter relativo, y que su fortalecimiento y reconocimiento organizacional requieren una orientación más cercana a la consultoría estratégica en gestión de personas. En este sentido, las estrategias de recursos humanos deben integrarse de manera vertical con la estrategia general del negocio y, de forma horizontal, entre sus propios subsistemas, garantizando que la compensación se mantenga coherente con los objetivos, valores y lineamientos estratégicos de la organización. De igual manera, los resultados asociados a la tercera hipótesis demostraron la existencia de una correlación positiva entre los sistemas

de compensación y la estrategia organizacional, así como la necesidad de su revisión y ajuste permanente en función de los cambios en las estructuras organizativas, las prioridades estratégicas, los valores institucionales, los procesos, las tecnologías y las nuevas exigencias que estas transformaciones imponen a las personas.

Asimismo, se constató que los profesionales de recursos humanos participan de manera mayoritaria en los comités de dirección de las organizaciones y ejercen una influencia significativa en los procesos de toma de decisiones. Cuando esta influencia se ve reforzada por una adecuada alineación de la función de compensación con la estrategia de recursos humanos y, en consecuencia, con la estrategia organizacional, se confirma que dichos profesionales cuentan con la capacidad necesaria para impulsar y desarrollar prácticas de compensación con efectos positivos en la organización, validando así la cuarta hipótesis del estudio.

La investigación culmina con la formulación de un modelo de comportamiento organizacional, a partir del cual se identifican impactos positivos en las dimensiones analizadas de las variables dependientes, confirmando la quinta hipótesis. Estos efectos se manifiestan a nivel individual, a través de la motivación; a nivel grupal, mediante el liderazgo; y a nivel organizacional, en la cultura institucional, elementos que inciden de manera directa en variables clave como la rotación de personal, el compromiso organizacional y otros indicadores de desempeño. Todo ello se ve fortalecido por la percepción de equidad interna, considerada un factor esencial para la sostenibilidad de las prácticas de gestión del talento humano.

En términos generales, el estudio pone de manifiesto la complejidad inherente al análisis de la compensación total en las organizaciones, en tanto esta se encuentra estrechamente vinculada a la estrategia de recursos humanos y, por extensión, a la estrategia organizacional, las cuales están sujetas a procesos continuos de cambio. La compensación forma parte de un sistema de intercambio dinámico entre incentivos y

contribuciones, en el que interactúan múltiples variables del comportamiento organizacional que influyen tanto en las personas como en los resultados institucionales.

En consecuencia, esta investigación adquiere especial relevancia al abordar de manera integrada diversas estrategias de gestión de recursos humanos alineadas con competencias clave como el liderazgo, la motivación, la cultura organizacional y el compromiso institucional, aspectos que resultan fundamentales para el desarrollo del presente estudio y para la comprensión del desempeño laboral desde una perspectiva estratégica e integral.

En esta misma línea de análisis, un documento elaborado para la UNESCO aborda como eje central la reflexión sobre el futuro del aprendizaje, planteándolo como una inquietud que se valida a partir del examen crítico del presente y de los desafíos propios de un mundo caracterizado por la complejidad. La interrogante que acompaña dicho planteamiento —qué tipo de aprendizaje se requiere en el siglo XXI— se convierte en una invitación abierta a repensar las competencias necesarias desde múltiples enfoques, superando visiones reduccionistas del proceso educativo.

En este marco, el documento distingue dos enfoques esenciales. Por una parte, identifica el conjunto de competencias que deben estar presentes a lo largo de las distintas etapas del proceso educativo; y por otra, delimita aquellas competencias consideradas fundamentales para el mundo laboral contemporáneo. Reconocer esta relación implica asumir la existencia de un vínculo indisoluble entre educación y trabajo, en tanto toda concepción educativa que adopte un país repercute de manera directa en la configuración de su mercado laboral, en las formas de organización del trabajo y en las expectativas depositadas sobre el desempeño de las personas.

Desde esta perspectiva, se subraya la relevancia de un amplio espectro de competencias para el mundo laboral del siglo XXI. Entre ellas destacan las competencias personales, tales como la iniciativa, la resiliencia, la responsabilidad, la disposición para asumir riesgos y la creatividad; las competencias sociales, asociadas al trabajo en equipo, la colaboración en red, la empatía y la compasión; y las competencias vinculadas al aprendizaje, como la capacidad de gestionar y organizar el conocimiento, el desarrollo de habilidades metacognitivas y la aptitud para transformar las dificultades en oportunidades de crecimiento.

La amplitud y complejidad de estas competencias supera de manera significativa la concepción tradicional del trabajo que predominó hasta épocas recientes. Este escenario plantea interrogantes de fondo en torno a una posible resignificación del hecho laboral, en la que el trabajador no solo aporta su fuerza de trabajo, sino también su saber, su creatividad, su compromiso emocional y su capacidad de adaptación. En este contexto, emerge la necesidad de reflexionar críticamente sobre los límites y alcances de los sistemas tradicionales de remuneración, así como sobre la viabilidad de reconocer y valorar formas tan amplias de involucramiento en la prestación del servicio.

En consecuencia, este documento no solo constituye un aporte bibliográfico pertinente para la presente investigación, sino que también introduce elementos clave para un debate necesario sobre nuevas formas de comprender el trabajo, más allá de sus concepciones clásicas. Asimismo, invita a repensar el entramado complejo que articula el proyecto educativo de un país con su relación inseparable con el trabajo, como vía efectiva para responder a los imperativos de la globalización, trascendiendo el plano discursivo y avanzando hacia transformaciones reales y sostenibles.

### 1.2.2. Nacionales

Entre los estudios de mayor relevancia desarrollados en el contexto nacional, destaca una investigación doctoral realizada por Carlos Ramírez (2017), titulada *Modelo para el desarrollo de competencias gerenciales en relaciones humanas dirigidas al empresario venezolano*, presentada en la Universidad de Carabobo. Esta investigación tuvo como propósito central el diseño de un modelo orientado al fortalecimiento de las competencias gerenciales en el ámbito de las relaciones humanas, dirigido específicamente al empresariado venezolano, con un sólido sustento teórico basado en la epistemología de la administración y en los enfoques contemporáneos sobre competencias gerenciales.

El estudio se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, con un diseño documental-bibliográfico y de campo, y un nivel descriptivo, en la medida en que, a partir de una aproximación teórica, se caracterizan las competencias gerenciales que intervienen en la toma de decisiones cotidianas del empresario venezolano. Para la comprensión de la realidad gerencial y de su contexto, las evidencias fenomenológicas fueron abordadas mediante un enfoque hermenéutico, orientado a la interpretación profunda de las experiencias y significados asociados al ejercicio de la gerencia en el país.

La investigación contó con la participación de siete informantes clave, conformados por gerentes, asesores y académicos vinculados a empresas e instituciones de educación superior, tanto públicas como privadas. La información fue recabada a través de entrevistas semiestructuradas en profundidad y analizada mediante la técnica de análisis de contenido, lo que permitió la identificación de categorías que posteriormente fueron interpretadas, contrastadas y fundamentadas desde el marco teórico del estudio.

Los resultados de la tesis invitan a reflexionar sobre la necesidad de promover, en las organizaciones venezolanas, un estilo de gestión

centrado en el ser humano, que privilegie el saber ser gerente como eje del ejercicio gerencial. Este enfoque plantea un proceso reflexivo orientado a la transformación del gerente hacia nuevas formas de ser, conocer, concebir y practicar la gerencia con sentido humano, destacando la importancia de la conciencia del propio desempeño y de la comprensión del contexto país. En este sentido, se resaltan los componentes ontológicos y axiológicos inherentes al rol gerencial, así como la necesidad de aprender a ejercer la gerencia de manera coherente con las responsabilidades y significados que implica el cargo asumido.

Esta investigación constituye un aporte significativo para el presente estudio, en tanto se encuentra estrechamente vinculada con la gestión de los recursos humanos y el desarrollo de competencias orientadas a la mejora del desempeño laboral. Asimismo, permite profundizar la reflexión sobre la necesidad existente en las organizaciones, tanto públicas como privadas, de fomentar comportamientos y estilos gerenciales renovados, que contribuyan a la formación de mejores trabajadores y a la consolidación de entornos organizacionales más humanos, eficientes y comprometidos con su realidad social.

Por su parte, Osmar Zerpa (2017) desarrolló una tesis doctoral titulada *Representaciones sobre el saber administrativo en los discursos gerenciales de la universidad autónoma venezolana: una aproximación epistemológica desde la cosmovisión de la reforma universitaria*, presentada en la Universidad Experimental de las Fuerzas Armadas, sede Valencia. En esta investigación se concibe a la universidad como una organización de alcance territorial amplio, con una misión formativa orientada a la búsqueda del conocimiento y la verdad a través del quehacer académico, capaz de generar, desde su propia estructura interna, múltiples iniciativas de transformación. Dichas transformaciones se encuentran condicionadas por su arquitectura organizativa, su configuración y su diseño institucional, los cuales determinan su capacidad de respuesta ante las demandas sociales contemporáneas.

En este marco, se reconoce que las universidades, en articulación con organismos internacionales como la UNESCO, promueven la integración de esfuerzos entre Estados y naciones con el propósito de afrontar retos vinculados al desarrollo humano, la erradicación de la pobreza y la educación para todos. Estas acciones se impulsan mediante agendas orientadas a la adecuación y transformación de los sistemas universitarios, en consonancia con las exigencias de un entorno global cambiante.

La investigación sostiene que la universidad ha logrado trascender históricamente, sobreviviendo a distintos modelos sociales y consolidándose como una institución hegemónica por su misión formativa, legítima por su carácter institucional y autónoma por su capacidad de autogobierno. Desde esta perspectiva, se espera que la universidad preste un servicio efectivo a la sociedad y contribuya a la construcción de mejores condiciones de vida para la humanidad. Esta concepción, ampliamente aceptada a nivel mundial, favorece una conciencia crítica orientada a la transformación institucional, cuya respuesta operativa se sustenta en la aplicación de principios administrativos coherentes con su naturaleza y fines.

El estudio aporta una construcción teórica derivada del análisis interpretativo de las experiencias vividas por los gerentes universitarios, situadas en contextos temporales e históricos específicos. A partir del examen de los discursos narrativos, emergieron datos que permitieron profundizar en los elementos epistemológicos, prácticos, axiológicos y ontológicos que configuran la experiencia gerencial universitaria. Esta aproximación interpretativa condujo a una reflexión de carácter filosófico sobre la universidad como objeto de estudio, enriqueciendo la comprensión de su complejidad organizacional y humana.

Asimismo, la investigación propone una dimensión estética de la administración universitaria, construida desde una comprensión lógica y filosófica de la práctica administrativa. Esta es representada

metafóricamente como un árbol: autónomo en su estructura, frondoso en valores y virtudes, con ramas generadoras de saber y conocimiento, frutos visibles en sus productos académicos, vulnerable a los contextos políticos y sociales, pero sustentado por raíces profundas que le otorgan estabilidad y sentido. Desde esta visión, se enfatiza la necesidad de comprender la dimensión humana e histórica de la universidad como vía esencial para impulsar procesos de transformación auténticos y sostenibles.

Este trabajo constituye un aporte significativo para la presente investigación, en tanto aborda a la universidad desde múltiples contextos y ofrece una comprensión profunda de las experiencias vividas por los gerentes universitarios, así como de los componentes epistemológicos, prácticos, axiológicos y ontológicos que configuran su acción gerencial. Estos elementos guardan una estrecha relación con los enfoques y contextos desarrollados en el presente estudio, fortaleciendo su marco interpretativo y analítico.

En este contexto y dado que la universidad es un pilar fundamental para gestión del conocimiento a continuación se presenta una visión del cambio y las tendencias generales que han surgido en esta materia.

### **1.2.3. Gestión del Conocimiento: Visiones del Cambio y Tendencias Generales.**

En la actualidad, el auge en la ciencia y tecnología han inducido a un aumento en las políticas internas de las organizaciones tanto públicas como privadas. Las nuevas, y muchas veces complicadas, demandas de las sociedades generan oportunidades, que unidas, son los eslabones que logran sobrellevar a las organizaciones al punto de aprobación de los clientes o usuarios; obtener ese “tipo estándar” es necesario para pertenecer a esta población tecnológicamente desarrollada.

De acuerdo con lo planteado por Jáuregui, una organización inteligente se caracteriza por la construcción de una filosofía de gestión compartida en todos sus niveles, sustentada en procesos permanentes de retroalimentación tanto interna, con sus colaboradores, como externa, con sus usuarios o clientes. Desde esta concepción, el punto de partida para el desarrollo de una organización inteligente radica en el análisis sistemático de su desempeño interno, el cual permite orientar la formulación de estrategias de largo plazo y consolidar una filosofía de gestión coherente con su realidad y proyección futura.

No obstante, resulta necesario precisar el concepto de aprendizaje, entendido como un cambio relativamente permanente en el comportamiento que se produce como resultado de la experiencia. Esta definición permite diferenciar el aprendizaje de aquellos cambios que obedecen exclusivamente a procesos de maduración, vinculados al desarrollo biológico y a los patrones de comportamiento asociados al transcurso del tiempo. En este sentido, la distinción entre aprendizaje y desempeño adquiere una relevancia fundamental, dado que el aprendizaje no puede observarse de manera directa, sino que se infiere a partir de las modificaciones evidenciadas en el desempeño. Tal como señala Robert Feldman, el desempeño observable constituye un indicador indirecto de los procesos de aprendizaje subyacentes.

Desde esta perspectiva, el aprendizaje se construye a través de la experiencia y no siempre se refleja de manera inmediata en el desempeño. Por ejemplo, al evaluar a un funcionario que cuenta con formación académica, recursos adecuados y una amplia trayectoria laboral, es posible encontrar niveles de desempeño que no se corresponden con dichas condiciones. Esta situación puede explicarse por diversos factores, entre ellos el clima organizacional, los sistemas de incentivos, la motivación o las condiciones del entorno de trabajo, lo que evidencia que aprendizaje y desempeño, aunque relacionados, no son equivalentes.

Una vez clarificado el concepto de aprendizaje, es posible comprender su articulación dentro del ciclo de la gestión del conocimiento, concebido como un proceso dinámico integrado por cuatro dimensiones de especial relevancia. Estas dimensiones comprenden la inteligencia, la distribución, el aprendizaje y la renovación. En conjunto, estas etapas abarcan la creación de nuevos conocimientos, los mecanismos de tratamiento y codificación de la información, los procesos de asimilación y, finalmente, la renovación del conocimiento mediante la generación de nuevos saberes a partir de los existentes. Este ciclo permite que las organizaciones produzcan conocimiento propio, transformen la información en aprendizaje significativo y fortalezcan de manera continua sus capacidades individuales y colectivas.

Estas oportunidades o desafíos pueden ser: reaccionar a resultados inmediatos del entorno, competencia en el mercado, campañas publicitarias, nuevas visiones en estudios de mercado, uso y apego a las actualizaciones de la tecnología, mejoras en los procesos o sistemas interorganizacionales, ampliación de la perspectiva de recurso humano, mejoras o cambios en las políticas de ventas, nuevos productos, entre otros... es decir, innovación en todos los sentidos. Al hacer referencia a estos, es necesario mencionar que todo proceso de innovación de una organización debe iniciar desde adentro, debe haber una reestructuración o un cambio interno antes de poder realimentar o visualizar resultados a nivel externo. El cambio interno se desarrolla a partir de políticas adecuadas para las exigencias actuales, pero, sobre todo, a partir de la alineación del recurso humano con dichas políticas.

Los desafíos expuestos confluyen en un aspecto de especial relevancia para el equilibrio entre la oferta y la demanda educativa, la reducción de la ociosidad laboral y el logro de mayores niveles de eficiencia y, sobre todo, de eficacia en la gestión organizacional. En este contexto, la Gestión del Conocimiento adquiere un papel estratégico, al ser concebida como un sistema administrativo que integra el capital humano con las políticas internas de la organización, los procesos de tratamiento de la información

y la capacidad para resolver problemas en función de los flujos de conocimiento que se generan y circulan tanto al interior de la organización como en su relación con el entorno. Desde esta perspectiva, planteada por García y Padrón, la Gestión del Conocimiento se configura como uno de los componentes más complejos de los sistemas organizacionales contemporáneos y, a la vez, como uno de los más difíciles de implementar de manera efectiva.

Este enfoque implica la articulación de múltiples conceptos interrelacionados, tales como aprendizaje, conocimiento, inteligencia, experiencia, disciplinas, estrategias, métodos, hipótesis y evidencias. La integración de estos elementos permite la construcción de modelos de conocimiento tanto tácito como explícito, que inciden directamente en la coherencia y el funcionamiento de las denominadas organizaciones inteligentes. Estas organizaciones se caracterizan por su capacidad para canalizar el entusiasmo, la creatividad y el potencial de aprendizaje de las personas en todos los niveles de la estructura organizativa, tal como lo señala Peter Senge, al concebirlas como espacios donde se aprende de manera continua y colectiva.

Todo este proceso, aunado a las cinco disciplinas de Senge, P. (1990) conocidas como se señalan crearán una oleada de experimentación y progreso:

- Pensamiento sistémico.
- Dominio personal.
- Modelos mentales
- Construcción de una visión compartida
- Aprendizaje en equipo.

Otro punto importante es el recurso humano, entendido como el recurso más importante de la organización; desde la perspectiva Humanista desarrollada desde 1930, se sustituye la importancia de las tareas (administración científica) y de la estructura organizacional (teoría clásica

y de la burocracia) por la importancia dada a las personas y grupos sociales. Surge el concepto de liderazgo, motivación, comunicaciones y asuntos relacionados con las personas y su supervisión.

De la misma forma, la Gestión de recurso humano es un “sistema integrado de gestión, cuya finalidad básica o razón de ser es la adecuación de las personas a la estrategia de una organización o sistema multi organizativo para la producción de resultados acordes a las finalidades perseguidas” El conocimiento permite innovación tal como lo expresa Trejo, D. (2012). Es por ello, que las organizaciones necesitan invertir en sus trabajadores en la formación y desarrollo, en promover buen clima laboral y brindar buenos incentivos, y de esta manera se verán motivados a trabajar, así como buscar un equilibrio entre los intereses individuales y organizacionales. Si bien, es cierto que el recurso humano es quien tiene la posibilidad de hacer de un modelo de Gestión del Conocimiento exitoso, y es esa una de las estrategias más importante y representativa en la organización.

Cabe destacar, que la alineación de las políticas internas de la organización con el recurso humano es la etapa más importante dentro de este proceso administrativo ya que se trata de una complementación de conocimientos dentro del ambiente interno de la organización, que involucra a todos los miembros de ella y su capacidad para generar ideas innovadoras, dentro de la estructura y fuera de la estructura.

Los nuevos marcos regulatorios que rigen las organizaciones demandan rapidez, interactividad, simultaneidad, vivir en red, involucramiento emocional y personalización. Estos atributos definirán cómo trabajaremos en el futuro próximo y obviamente condicionan las competencias que deberemos poseer, por lo que amerita que se dispongan de recursos humanos competentes que puedan asumir los retos que se están imponiendo en todas las áreas del conocimiento.

De esta forma, el papel que juega el recurso humano en el tema de Gestión del Conocimiento, en la implementación de los modelos de formación y aprendizaje, es crucial para el adecuado desempeño de las partes que interactúan de la teoría a la práctica. Es decir, la metodología es importante, pero si no hay esfuerzo y un enfoque más llamativo al desempeño laboral, no se podrá aplicar un adecuado ciclo del proceso de Gestión del Conocimiento; además, si no hay un enfoque hacia el recurso humano como tal, como lo que es, un ser pensante que genera su propio conocimiento a partir de las diferentes experiencias vividas y realimentan su propio aprendizaje, no habrá quien trabaje con ganas, y si no hay un compromiso, no hay nada, dificultando de esta manera de que se logren los objetivos organizacionales.

En este contexto, la administración de recursos humanos juega un papel determinante en la gestión del conocimiento, que como área responsable dentro de las organizaciones son las llamadas a fomentar prácticas de formación y desarrollo de competencias de los recursos humanos conforme a las exigencias que el mercado laboral está demandando.

#### **1.2.4. La Administración de los Recursos Humanos: Una Nueva Perspectiva en Tiempos de Complejidad.**

Con el transcurso del tiempo, el trabajo ha venido sufriendo transformaciones importantes en las organizaciones, lo cual ha traído como consecuencia cambios en los procesos de la administración de los recursos en el ámbito organizacional. Es así como en ocasiones tanto clientes como estudiantes de otras disciplinas, al referirse a ellas, suelen preguntar ¿Pero, no es lo mismo? Incluso, se han encontrado organizaciones donde, cambian la denominación de su unidad normativa desde Oficina de Personal Oficina de Recursos Humanos, considerando que con esto han dado el salto cualitativo, que las pone a la vanguardia de las relaciones psicobiosociales.

No obstante, con ello no se llega siquiera a un cambio de forma y, por lo tanto, sigue vacío de contenidos conceptuales y prácticos. Así, los resultados serán nulos y el desaliento y la desconfianza será mayor. Por lo tanto, se demuestra el profundo desconocimiento existente sobre una disciplina, que, aunque nueva en nuestro medio, está destinada a convertirse en una de las principales herramientas de desarrollo de los recursos humanos. En este orden al indagar la historia del pensamiento administrativo los orígenes de la moderna administración de personal, debemos acudir a los trabajos, clásicos, de F. Taylor y Max Weber, quienes con su sabia preocupación sobre cómo lograr eficiencia de la organización paradigma fundamental de su escuela establecieron que el planeamiento estricto y el control sobre las tareas del trabajador son las fuentes fundamentales para lograrlo.

La cuantificación de esas tareas hace necesario contar con un sistema que permita centrar la atención sobre el funcionario o empleado, pero no como persona, la que en realidad importa poco, sino, como unidad productiva, unido irremisiblemente al destino de la línea de montaje a la que está ligado al reclutamiento, la selección, la capacitación, la programación del trabajo, la remuneración, son los instrumentos técnicos utilizados por este sistema, sin embargo, la Administración Recursos Humanos, Administración de Personal o Administración del Talento Humano se explora las raíces teóricas de estas disciplinas y ubica a la Administración de Recursos Humanos como una aplicación concreta de la teoría estructuralista.

Además, analiza y define los contenidos de la Administración de Recursos Humanos en su triple construcción procesal, comportamental y desarrollista, lo cual muestra las articulaciones existentes y finalmente, plantea los retos propios de la Administración de Recursos Humanos y explica los valores éticos y filosóficos que le son inherentes.

En este orden de ideas, no se puede desvincular el surgimiento y las perspectivas de la Administración de Personal quien tiene en su seno el

germen de sus propios problemas: el desconocimiento del lado humano de las organizaciones. Este sistema tendió a crear un aparato productivo tan perfecto que parece haberse olvidado que el contenido de ese sistema era humano. Mientras que los orígenes y perspectivas de la administración de recursos humanos están descritos en la historia del pensamiento administrativo y los orígenes filosóficos de la moderna administración de recursos humanos, entonces se debe acudir en principio a los trabajos.

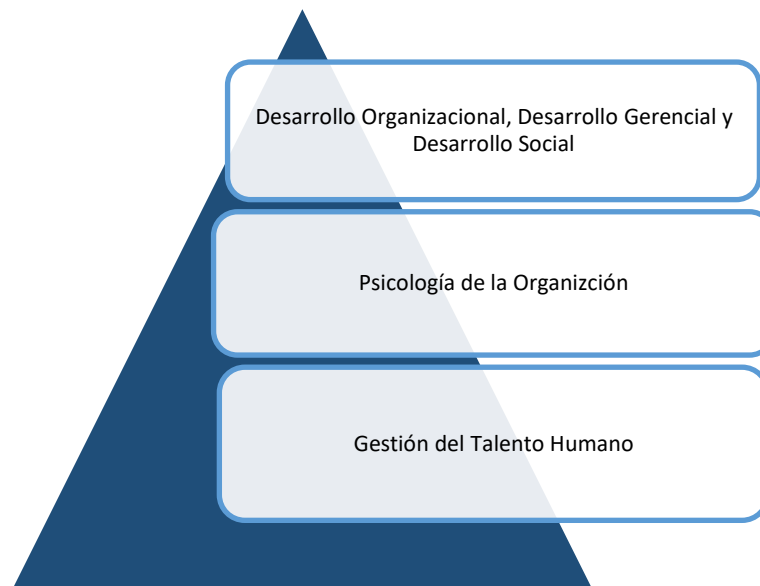
Por otra parte, Robert Owen, el más importante tratadista de la teoría administrativa (1771-1858) quien con su honda preocupación sobre cómo lograr el bienestar de los empleados de sus fábricas, pero también la eficiencia de la organización, establece que la atención sobre las personas sus preciosas máquinas vitales, sus necesidades y sus intereses son las fuentes fundamentales para lograrlo.

Al mismo tiempo, la Escuela Comportamentalista, cuyo paradigma principal se refiere al rescate del hombre de las garras del mecanicismo clásico. Mayo, E y Mc Gregor, D., son ejemplos dignos de este origen: el concepto de grupo y sus consecuencias en la organización en el primero, así como el reconocimiento de las necesidades individuales como fuente de motivación y desarrollo laboral, en el segundo.

Sin embargo, el comportamentalismo, llevado a sus extremos, generó una fuerte reacción, que se materializó en una polémica que aún subsiste: ¿Se explota al trabajador con el Mecanicismo? La solución a la polémica surge a partir de los años 70's con los aportes de la Escuela Estructuralista a la Administración, principalmente con los trabajos de Desarrollo Organizacional y el surgimiento de una nueva disciplina de frontera: la Administración de Recursos Humanos.

En este orden de ideas la administración de Recursos Humanos se puede entender como un factor piramidal el cual se explica en la Figura Nro. 01.

**Figura Nro. 1:** *Procesos de la Administración de Recursos Humanos*



**Fuente:** Ramos, I. (2018)

En este sentido, queda resumida en la pirámide anterior los diferentes procesos técnicos por los que ha ido evolucionando la administración de recursos humanos a lo largo del tiempo desde sus inicios, desde que era considerada como oficina de personal hasta la actualidad; logrando llegar al compromiso de la organización hacia los nuevos retos que el mundo globalizado está imponiendo.

Por su parte, otros tratadistas del tema de la administración de Recursos Humanos tales como a Werther y Davis, (1991), han buscado establecer los desafíos de la administración de Recursos Humanos, tales como: "lograr el mejoramiento de las organizaciones de que formamos parte haciéndolas más eficientes y más eficaces".

En este sentido, en el mundo actual, en pleno siglo XXI la administración de recursos humanos se ha vuelto cada vez más competitiva, ya que, con la llegada de la globalización, que es un gigante con el cual los países del mundo y en nuestro caso los latinoamericanos debemos aprender a convivir y ajustarnos a ellos ya que, sin duda solamente sobrevivirán las

organizaciones que se adapten a los nuevos cambios de lo contrario están condenadas a extinguirse.

En este contexto, vienen surgiendo nuevas tendencias en la administración y gestión de los recursos humanos por lo que se hace necesario que quienes tienen la responsabilidad de gestionar las políticas de recursos humanos en las organizaciones asuman los retos que la globalización está demandando ya que, se hace inminentemente necesario incorporar nuevos modelos de gestión de recursos humanos que estén en concordancia con las tendencias globales actuales. De allí, que a continuación se presentan algunas de los modelos de las tendencias globales de gestión de recursos humanos.

#### **1.2.5. Las Tendencias Globales de Gestión de Recursos Humanos**

En la actualidad se vienen dando diferentes perspectivas teóricas que hablan de las políticas de recursos humanos empleadas globalmente en la gestión de los recursos humanos no sólo como un proceso necesario, sino como el centro mismo de la organización, dentro de las cuales se encuentran las teorías más actuales del diseño organizacional y de la psicología organizacional. Entre las primeras cabe resaltar aquellas teorías que hablan de la relación existente entre el tamaño, el diseño de la organización Daft, R. (2013) y su cultura, lo que lleva directamente a una concepción del ser humano en el ámbito laboral y cómo debe ser dirigido en la organización.

Así pues, desde la perspectiva de la Psicología Organizacional se pueden encontrar diferentes aportes que están íntimamente relacionados con la Administración de Recursos Humanos y que van conformando un entramado en el que las diferentes ciencias sociales se unen para dar como resultado un nuevo sustento teórico central sobre los cuales la gestión del recurso humano debe dirigir su acción y su reflexión, visto desde diferentes autores, tal como se observa en el cuadro Nro.1

**Cuadro Nro.1** *Perspectiva Teórica de La Gestión de Recursos Humanos*

AUTORES	FUENTES
Sheppeck y Militello (2000)	Desarrollo del desempeño superior de los empleados Respaldo para fomentar la motivación Consolidación de comportamientos productivos específicos Organización del mercado laboral
Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (1997)	Atención a la gente Desarrollo de herramientas y técnicas funcionales Socio estratégico
Wintermantel y Mattimore (1997)	Provisión de servicios a clientes Procesos y sistemas funcionales Formulación estratégica de la organización Creación y utilización del capital intelectual
Ulrich (1997)	Experto administrativo Defensor del empleado Agente de cambio Socio estratégico
Buyens y De Vos (1999)	Proceso decisorio Apoyo a gerentes de línea Implementación de prácticas de amplio rendimiento
Lozano (1999), Cortina (2003) y Sen (2003)	Responsabilidad social Responsabilidad con el entorno
Hewitt (1998)	Arquitectos de capacidades organizacionales Arquitectos de capacidad estratégica Arquitectos de nuevas mentalidades
Lake (1998)	Objetivos: estrategia, dirección y ajuste Estructura: rendición de cuentas, responsabilidad Sistemas: información, recompensas y procesos Cultura: valores y objetivos primarios Gente: estilo, competencia y desarrollo
Burke (1998)	Mejora del funcionamiento Reestructuración Cambio y poder Desarrollo de equipos Aprendizaje organizacional
Ehrlich (1998)	Estrategia empresarial Manejo del cambio Defensor de los intereses de los empleados Aprendizaje y mejora de aptitudes

Mohram y Lawler III (1998)	Desarrollo de estrategias Diseño de la organización Cambio de capacidades de dirección Integración de prácticas de alto rendimiento Construcción del nuevo contrato psicológico
----------------------------	---

**Fuente:** Ramos, I (2018)

Como puede apreciarse en la tabla anterior donde se presenta una compilación, de las teorías actuales que estudian la gestión de recursos humanos y que en su análisis no corresponden ya solo al dominio exclusivo de una rama del conocimiento, sino que, existe una aproximación de diferentes ciencias y disciplinas que se integran para producir un nuevo constructo teórico utilizado por la administración para abordar a las Organizaciones.

En este contexto, se da una relación con la gestión de recursos humanos y donde ésta debe facilitar estrategias y políticas de recursos humanos acorde con los cambios que se están presentando en el mundo laboral. Todo ello significa, que se debe aprovechar el recurso más valioso que tienen las organizaciones y no es otra cosa que su propia gente como fuente de ventaja competitiva sostenida, una cultura gerencial que comparta y defienda esta creencia y unos gerentes de recursos humanos que entiendan las implicaciones de los recursos humanos sobre los problemas de la organización y que puedan hacer ajustes al sistema de recursos humanos para solucionar los conflictos que puedan presentarse producto de la dinámica laboral.

Así como también, entiendan que la función de la gestión de los recursos humanos hoy es formar líderes más que empleados pasivos. En este sentido, los problemas y tópicos del quehacer de la gestión de recursos humanos (desde lo teórico y no necesariamente desde lo práctico) han cambiado a lo largo del tiempo, centrándose más en apoyar el desarrollo de las capacidades de los empleados, realizar una gestión por competencias y gestión del conocimiento y dirigir de forma adecuada el recurso humano, más que controlar, supervisar y simplemente

administrar el recurso humano con miras a obtener su rendimiento en detrimento de las condiciones laborales.

Desde este punto de vista teórico, para Saldariaga, J. (2008) se presentan algunas tendencias de investigación en gestión de recursos humanos las cuales pueden ser catalogadas como tradicionales o emergentes. Tal como se observa en el siguiente cuadro Nro. 2.

**Cuadro Nro.2:** *Tendencias de Investigación de Recursos Humanos Tradicionales y Emergentes*

<b>Tendencias de Investigación Tradicional</b>	<b>Tendencias de Investigación Emergentes</b>
El Liderazgo	La Gestión de Recursos Humanos
La Motivación	La Cultura y Recursos Humanos
Los Grupos	Las Fusiones y Adquisiciones
La Planeación de Recursos Humanos	El Cambio Organizacional y los Recursos Humanos
La Valoración de Puestos	El Outsourcing
La Retribución	La Evolución de la Función de los Recursos Humanos. La Teoría de las Organizaciones

**Fuente:** Ramos, I. (2017)

Cabe destacar que las nuevas tendencias de recursos humanos (ver figura Nro. 2) están orientadas hacia las acciones emprendidas por la gestión de recursos humanos en las organizaciones y muchas de ellas aún conciben el ser humano como un recurso para la productividad. Otras se constituyen como discursos vacíos sin sentido que muchas veces no resultan aplicables en las organizaciones, dadas las condiciones laborales que los procesos de globalización imponen. Las cuales se señalan en la Figura Nro. 2.

Estas tendencias, en la actualidad cobran más fuerza en las organizaciones, por lo que ser consideradas para la gestión de recursos humanos. En este contexto se observa con preocupación que existen muchas organizaciones que aún se resisten a implementar nuevas prácticas de gestión; algunas que no le dan la importancia que amerita el tema y otras por deben cumplir con políticas y marcos regulatorios que lo impiden como es el caso de lo que ocurre en las Universidades Venezolanas, en caso concreto de estudio la Universidad de Carabobo donde los lineamientos para la gestión de recursos humanos lo fija el Estado Venezolano a través de los organismos competentes.

**Figura Nro. 2:** Tendencias Globales de La Gestión de Recursos Humanos



**Fuente:** *Elaboración Propia*

Sin embargo, a pesar de ello, la Universidad de Carabobo ha venido haciendo algunos esfuerzos en los últimos años, implementando algunas reformas a los viejos modelos de gestión de recursos humanos y se han incorporado nuevos elementos en esta materia que han permitido ir adaptándolos a las nuevas tendencias. Tal es el caso de la capacitación y formación, así como también la evaluación del desempeño de los recursos humanos donde se ha venido trabajando con el enfoque de las competencias laborales. En definitiva, es imperiosa la necesidad que tienen las organizaciones de revisar y modificar sus modelos de gestión

de recursos humanos con el fin de adaptarlos y de esta a poder enfrentar los cambios que el entorno está imponiendo.

### **1.2.6. La Administración de los Recursos Humanos en las Organizaciones Actuales.**

En la actualidad, la administración de recursos humanos se reconoce como un campo de naturaleza interdisciplinaria, en tanto integra aportes provenientes de diversas áreas del conocimiento, entre ellas la psicología industrial y organizacional, la sociología de las organizaciones, la ingeniería industrial, el derecho laboral, la seguridad e higiene ocupacional, la medicina del trabajo, la ingeniería de sistemas y la informática, entre otras. Asimismo, esta función se concibe tanto como una responsabilidad de línea asumida por cada nivel de jefatura como una función de apoyo o *staff*, orientada a asesorar y fortalecer la gestión organizacional.

Desde una visión sistémica, la administración de recursos humanos puede entenderse como un proceso articulado a través de cinco subsistemas interdependientes: integración, organización, retención, desarrollo y auditoría del talento humano. Estos subsistemas deben operar de manera coherente y alineada con las políticas de recursos humanos de la organización, las cuales, por lo general, se orientan al cuidado, fortalecimiento y aprovechamiento estratégico del personal. No obstante, de acuerdo con los objetivos institucionales y el nivel de influencia que ejerce esta área en las distintas unidades organizativas, la gestión de recursos humanos enfrenta desafíos significativos derivados de la complejidad del entorno y de las expectativas crecientes del mercado laboral.

En este sentido, se hace imprescindible que quienes asumen la dirección del área de recursos humanos cuenten con los conocimientos, competencias y criterios técnicos necesarios para implementar de forma adecuada los procesos y técnicas asociados a cada uno de los

subsistemas. Solo de esta manera es posible desarrollar una gestión del talento humano coherente con las exigencias actuales del mundo del trabajo y con las demandas de competitividad de las organizaciones.

En definitiva, para lograr una aplicación efectiva de técnicas y procesos en la administración de los recursos humanos, resulta necesario delimitar y organizar la multiplicidad de funciones que se desarrollan en esta área. Esta organización se sustenta en la estructura de los subsistemas de recursos humanos, los cuales permiten ordenar, coordinar y orientar la acción gerencial de manera integral y estratégica.

### 1.2.7. Los subsistemas de la administración de recursos humanos

Los subsistemas de recursos humanos constituyen áreas claramente definidas y esenciales para una adecuada gestión del personal y para el funcionamiento general de la organización. La Dirección de Recursos Humanos se estructura a partir de estos subsistemas, los cuales, aunque independientes en su ámbito de acción, se encuentran estrechamente interrelacionados y deben desarrollarse de manera coordinada. Diversos autores han señalado que estas esferas de acción representan componentes clave de la gestión del talento humano, cuya articulación garantiza coherencia y efectividad en los procesos organizacionales, tal como lo plantean Blake y Mouton y Bohlander, Sherman y Snell, lo cual se ilustra en la figura correspondiente (Figura N.º 3).

**Figura Nro. 3:** Subsistemas de Recursos Humanos



**Fuente:** Elaboración Propia

### **1.2.7.1. Subsistema de Provisión de Recursos Humanos**

Este subsistema incluye la investigación del mercado y el suministro de personas idóneas a la organización. Así mismo es responsable todas las actividades relacionadas con el reclutamiento, selección e inducción del recurso humano.

### **1.2.7.2. Subsistema de Mantenimiento**

En este subsistema aparece la remuneración (administración de Salarios) planes de beneficio Social, higiene, seguridad en el trabajo, registros y controles de personal. La valuación de puestos se puede realizar mediante métodos como el de jerarquización de puestos, el de escalas por grados predeterminados, comparación de factores y el método de valuación de puestos por puntos, varía de acuerdo a las políticas de cada organización.

### **1.2.7.3. Subsistema de Aplicación**

Incluye el análisis y descripción de los cargos, integración o inclusión, evaluación de méritos o de desempeño, movimiento de personal (tanto en sentido vertical, como horizontal o diagonal).

### **1.2.7.4. Subsistema de Capacitación y Desarrollo de los Recursos Humanos**

El subsistema de capacitación y desarrollo incluye las actividades de capacitación, desarrollo del recurso humano y desarrollo organizacional. Así mismo es importante destacar que los recursos humanos tienen una enorme capacidad para aprender nuevas habilidades, captar información, adquirir nuevos conocimientos, modificar actitudes y conductas.

Este subsistema será desarrollado con mayor profundidad en el siguiente apartado, ya que el mismo es vital para el desarrollo de la presente investigación.

### 1.2.7.5. Subsistema de control

Incluye el banco de datos, Sistema de información de Recursos Humanos (recolección de datos, tratamientos de los mismos, estadísticos, registros, informes, mapas, demostraciones) y auditoria de Recursos Humanos.

En este sentido, los subsistemas de recursos humanos en las organizaciones cuentan con funciones claves bien definidas, en donde se trata de alcanzar las principales actividades que componen la administración del recurso humano. El área o departamento de recursos humanos debe estar correctamente organizada para que de esta manera se responda eficientemente a las necesidades de la organización. En este sentido, autores como Milkosvichi, G (1998) hace algunas precisiones bien definidas en base al tema.

Entre las principales funciones que componen cada uno de los subsistemas de Recursos Humanos se pueden mencionar lo reflejado en el cuadro Nro. 03 que se identifica a continuación:

**Cuadro Nro. 3:** Alcances de los Subsistemas de Recursos Humanos

SUB-SISTEMAS	ALCANCES DE LOS SUB-SISTEMAS
<b>Reclutamiento</b>	Es el proceso mediante el cual se lleva a cabo el reclutamiento del personal para ser ingresado dentro de la organización, generalmente es un conjunto de procedimientos para atraer candidatos potencialmente cualificados y capaces de desarrollar el puesto de trabajo vacante dentro de la empresa. Habitualmente se utiliza el periódico y otras bolsas de trabajo, aunque muchas empresas optan en algunos cargos por procesos de reclutamiento interno.
<b>Selección</b>	En la selección de personal es cuando comienzan a aplicarse los primeros filtros en el proceso de búsqueda del nuevo personal, en donde se desecharán los curriculum que no cubran el perfil del puesto solicitado y se invitará a una entrevista a las personas que cumplan con los mínimos de la empresa en el

	<p>currículum vitae, en muchos casos para que relaten o aclaren algunos aspectos del currículum.</p>
<b>Contratación</b>	<p>Es la etapa de los subsistemas de Recursos Humanos en la cual la organización decide ingresar a la persona a sus filas laborales, es decir, la persona que va a ocupar el puesto de trabajo. Se establece la modalidad contractual, pudiendo en este caso ser por tiempo determinado o indeterminado, aunque existen muchas modalidades de contratación.</p>
<b>La Inducción</b>	<p>Una vez ingresado el trabajador en la organización y habiendo cumplido los aspectos contractuales, se le brindará una copia del reglamento o también un manual de la organización al cual hace referencia a las políticas internas de la misma. Además, se le mostrará a la persona el funcionamiento de la empresa, la cultura de la empresa, la misión, visión y valores y todo lo que es necesario que conozca para un buen desempeño dentro del puesto de trabajo.</p>
<b>El Desarrollo</b>	<p>Cuando hablamos de desarrollo nos referimos a los planes de carrera del personal, que generalmente estarán diseñados en base a la antigüedad, la experiencia adquirida y su trayectoria dentro de la empresa. Anualmente serán evaluadas las condiciones para promover el ascenso del personal la cual consistirá en exámenes que representaran aspectos relacionados con su actividad y otros en general. Las personas que acceden a los planes de carrera o de ascenso son aquellas que presentan condiciones relevantes para ser promovidos en sus puestos de trabajo.</p>
<b>La Capacitación</b>	<p>Es un valor agregado importante que adquirirá el trabajador, en donde se formará en áreas específicas relacionadas con su actividad laboral, aplicando además exámenes en donde se determine el alcance de los conocimientos y las habilidades adquiridas.</p>

<b>Los Sueldos y Salarios</b>	<p>Es necesario estudiar las nóminas de los trabajadores para que no sólo sean suficientes para vivir con dignidad sino también para que se conviertan en elementos motivadores de cara al trabajo en la empresa. Aunque la modalidad de salario suele ser en sueldo fijo, existen empresas que añaden salario en especie, comisiones por productividad o rendimiento e incluso beneficios sociales.</p>
<b>Las Relaciones Laborales</b>	<p>Hace referencia a las relaciones internas sostenidas con otros miembros de la organización y con el sistema organizacional en donde se deberá aceptar la aplicación de normas tendientes a formalizar las actividades laborales dentro de la empresa. Dentro de este aspecto es necesaria una buena estrategia de comunicación interna.</p>

**Fuente:** *Elaboración Propia a partir de Milkosvichi, G (1998).*

Estos subsistemas presentan un alto grado de variabilidad, aunque mantienen una relación de interdependencia entre sí. Un cambio en uno de ellos no implica necesariamente que los demás se modifiquen en la misma dirección ni en la misma magnitud, ya que no responden a una estructura única ni rígida. Por el contrario, su funcionamiento es de carácter contingente o situacional, dado que se adapta a las particularidades de cada organización y depende de diversos factores, entre los que destacan el entorno, la estructura organizacional, las características humanas y los avances tecnológicos.

De manera conjunta, estos subsistemas configuran un proceso dinámico mediante el cual el talento humano es incorporado, atraído, asignado, mantenido, desarrollado y evaluado dentro de la organización. Dicho proceso no se desarrolla de forma estrictamente secuencial, puesto que existe una interacción constante entre los distintos subsistemas, lo que genera retroalimentaciones y ajustes permanentes. En el marco de los subsistemas previamente señalados, el presente estudio pone especial énfasis en el subsistema de Capacitación y Desarrollo, considerando la

relevancia estratégica que este posee para el análisis y alcance de los objetivos de la investigación.

### **1.2.7.6. Subsistema de Capacitación y Desarrollo**

#### **1.2.7.6.1. La capacitación**

La capacitación constituye uno de los factores clave para la satisfacción laboral, en la medida en que permite a las personas aprovechar de manera óptima sus conocimientos y habilidades, y realizar aportes significativos a sus organizaciones. Su propósito fundamental es favorecer una contribución más efectiva de los colaboradores al logro de los objetivos institucionales, promoviendo niveles de desempeño y calidad acordes tanto con las expectativas de la organización como con las necesidades individuales de los trabajadores.

En este sentido, la capacitación se concibe como un proceso de aprendizaje orientado a generar cambios en determinadas conductas laborales, mediante la preparación y el desarrollo de habilidades, destrezas, actitudes y conocimientos. Este proceso busca fortalecer las competencias requeridas para un desempeño eficiente en los cargos actuales y futuros, contribuyendo así a la mejora continua del desempeño laboral y al desarrollo integral del talento humano.

#### **1.2.7.6.2. Objetivos de la Capacitación**

Los objetivos de la capacitación persiguen como proporcionar al recurso humano los elementos esenciales para el ejercicio de un puesto, brindándole las herramientas de formación necesarias que le garanticen un excelente desempeño laboral y a su vez genere un el cambio positivo para la organización. En razón de ello, se deben orientar los esfuerzos de manera coordinada con el fin de cumplir con todos los objetivos que conlleva el proceso de la capacitación entre los que se destacan los señalados en la figura Nro. 4.

**Figura Nro. 4:** *Objetivos de la Capacitación*



**Fuente:** *Elaboración Propia*

### 1.2.7.6.3 Etapas de la Capacitación

Para el éxito de la capacitación es necesario que esta se encuentre bien estructurada en términos de su desarrollo, para estos efectos se distinguen cuatro etapas o procesos:

- ❖ Detección de necesidades de capacitación.
- ❖ Diseño del programa de capacitación.
- ❖ Ejecución del programa de capacitación.
- ❖ Evaluación de los resultados.

**a) Detección de Necesidades de Capacitación:** Los directivos de las organizaciones siempre deben estar atentos a las señales de los empleados respecto a necesidades de capacitación. Creciente número de rechazos, de desperdicios, de accidentes, mala calidad de los productos, pueden ser algunas de esas señales. Los pasos para seguir para detectar estas necesidades son:

- ❖ **Análisis organizacional:** Este análisis coloca el énfasis en el estudio global de la organización, sus objetivos y sus recursos y la forma como se relacionan con la visión y misión de la organización.
- ❖ **Análisis de los recursos humanos:** se deberá determinar los comportamientos, actitudes y competencias para alcanzar los objetivos organizacionales. Este análisis se enfoca en las personas en su posición actual y futura.
- ❖ **Análisis de cargos:** revisión de los requisitos para ocupar un cargo, especificaciones y cambios en los cargos.

**b) Diseño del Programa de Capacitación:** El programa comprende tanto a los instructores como a los trabajadores dependiendo de las necesidades. Deberá contener, además, los métodos de capacitación y los contenidos del mismo, los objetivos, instructores, locales y tiempos involucrados. Los participantes deberán percibir el programa como interesante y relevante para sus aspiraciones.

**c) Ejecución del Programa de Capacitación:** La implementación del programa de capacitación implica determinar su conducción y aplicación a través de gerencia de línea, staff, o terceros, como, asimismo, las técnicas educativas a implementar. Estas pueden ser:

- ❖ **En cuanto al uso:** orientadas hacia el contenido (conferencia, instrucción programada), orientadas hacia el proceso (dramatización, entrenamiento de la sensibilidad, desarrollo de grupos), mixtas (estudios de casos, juegos y simulaciones, conferencias y técnicas diversas en el sitio de trabajo).
- ❖ **En cuanto al tiempo** (época): antes del ingreso a la empresa (programa de inducción o de integración a la empresa), después del ingreso a la empresa (entrenamiento en el sitio de trabajo o por fuera del sitio de trabajo, fuera del servicio).
- ❖ **En cuanto al sitio de trabajo:** en el sitio de trabajo (entrenamiento en tareas, rotación de cargos, enriquecimiento de cargos), fuera del sitio de trabajo (clases, películas, debates, simulaciones, juegos).

**d) Evaluación de los Resultados:** El impacto de la capacitación en la organización debe medirse en función de los resultados obtenidos. La evaluación debe comprender diversos aspectos tales como se detalla en el cuadro Nro. 04.

**Cuadro Nro. 4:** Evaluación de los Resultados de Capacitación

<i>Niveles de Evaluación</i>	<b>Características</b>
<i>Evaluación en el nivel organizacional:</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejoramiento de la imagen.</li> <li>- Mejoramiento del clima.</li> <li>- Mejoramiento relación empresa empleados.</li> <li>- Mejoramiento atención a clientes.</li> <li>- Manejo del cambio e innovación.</li> </ul>
<i>Evaluación a nivel de recursos humanos:</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reducción de la rotación y ausentismo.</li> <li>- Aumento en la eficiencia personal.</li> <li>- Aumento de conocimientos.</li> <li>- Cambios de actitud y comportamientos</li> </ul>
<i>Evaluación en el nivel de los cargos:</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ajuste de las personas a los requisitos del cargo.</li> <li>- Reducción del índice de accidentabilidad.</li> </ul>
<i>Evaluación en el nivel de entrenamiento:</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumplimiento de los objetivos del entrenamiento.</li> <li>- Retorno sobre la inversión del-entrenamiento</li> </ul>

**Fuente:** *Elaboración Propia*

#### **1.2.7.6.4. Introducción a las estrategias de capacitación**

En el marco de la gestión del talento humano, la capacitación se constituye en un eje estratégico para el fortalecimiento de las competencias laborales y la mejora sostenida del desempeño organ La capacitación en el puesto de trabajo se fundamenta en el aprendizaje directo a través de la ejecución de las funciones asignadas, permitiendo que la persona adquiera responsabilidades y competencias mediante la

práctica cotidiana. Este enfoque facilita la transferencia inmediata del aprendizaje al desempeño laboral.

La rotación de puestos se orienta a brindar a los colaboradores la oportunidad de desempeñarse en distintas funciones dentro de la organización, con el propósito de ampliar su visión integral del trabajo, desarrollar nuevas habilidades y favorecer la polivalencia del talento humano. La relación experta–aprendiz se basa en la interacción directa entre una persona con amplia experiencia y otra en proceso de formación, promoviendo la transmisión de conocimientos, habilidades y buenas prácticas a través del acompañamiento y la observación continua.

La actuación o sociodrama constituye una estrategia vivencial que invita al participante a asumir distintos roles o identidades, con el fin de analizar situaciones laborales complejas, desarrollar habilidades comunicativas, fortalecer la empatía y ensayar respuestas ante escenarios reales o simulados. El estudio de casos permite al personal en capacitación analizar situaciones concretas, reales o hipotéticas, a partir de las cuales se reflexiona sobre la toma de decisiones y las acciones más adecuadas frente a contextos similares, favoreciendo el pensamiento crítico y la resolución de problemas.

Las lecturas, los estudios individuales y la instrucción programada se presentan como alternativas eficaces cuando existen limitaciones para reunir grupos de formación, ya sea por dispersión geográfica o por restricciones operativas. Estas modalidades facilitan el aprendizaje autónomo y el ritmo personalizado de adquisición del conocimiento.

De manera complementaria, es importante destacar que dentro de las organizaciones el recurso humano se distingue por ser el único elemento vivo e inteligente, dotado de una naturaleza dinámica y de un alto potencial de desarrollo. Esta condición le permite adquirir nuevos conocimientos, fortalecer competencias y modificar actitudes y conductas de acuerdo con las exigencias del entorno laboral. En consecuencia, las

organizaciones implementan diversas estrategias y mecanismos de capacitación y desarrollo, en coherencia con sus políticas internas, con el propósito de potenciar el crecimiento del talento humano y contribuir al logro de los objetivos institucionales.

Las organizaciones contemporáneas reconocen que el aprendizaje no se limita a espacios formales, sino que se construye a través de diversas estrategias que permiten a los trabajadores adquirir, aplicar y perfeccionar conocimientos, habilidades y actitudes en contextos reales de trabajo. En este sentido, las estrategias de capacitación deben responder a las necesidades institucionales, a las características del personal y a las condiciones del entorno, favoreciendo procesos de aprendizaje significativos, flexibles y orientados a resultados.

En este orden de ideas, se destaca en la actualidad que la capacitación y el desarrollo son un proceso continuo y no un simple evento que ocurre una sola vez. Para lograrlo, algunas organizaciones recurren a las universidades. Muchas de ellas son virtuales y buena parte se extienden más allá de sus fronteras, al involucrar también a los proveedores y clientes en los dos extremos, asimismo utilizar metodologías de educación a distancia y tecnología informática, convirtiendo la función tradicional de la capacitación y el desarrollo en una universidad con la intención de afrontar desafíos y promover cambios.



# CAPÍTULO

# 2

## FORMACIÓN PROFESIONAL

---

## CAPÍTULO II. FORMACIÓN PROFESIONAL

### **2.1. Formación Profesional: Aceptaciones, Perspectivas y Alcances.**

Los cambios sociales y tecnológicos han suscitado cambios relevantes en el mundo laboral y, en la generación y desarrollo de los procesos productivos. Estas transformaciones han sufrido necesariamente modificaciones en la naturaleza y funciones de las actividades productivas y, en las competencias que deben poseer los trabajadores para responder a las demandas que exige el mundo de la producción y de los servicios para alcanzar los niveles de productividad, rendimiento y eficacia requeridos por los mercados nacionales e internacionales.

En este contexto, se establecen reformas educativas para abrir nuevas vías de desarrollo industrial y social, como un proceso destinado a ofrecer la oportunidad de formar al individuo, para la adquisición de conocimientos, habilidades, destrezas. A través de un procedimiento educativo se aplican técnicas que tendientes a promover diversos aprendizajes y a estimular su capacitación acorde con los cambios tecnológicos y exigencias actuales. Según Cejas M. (2017):

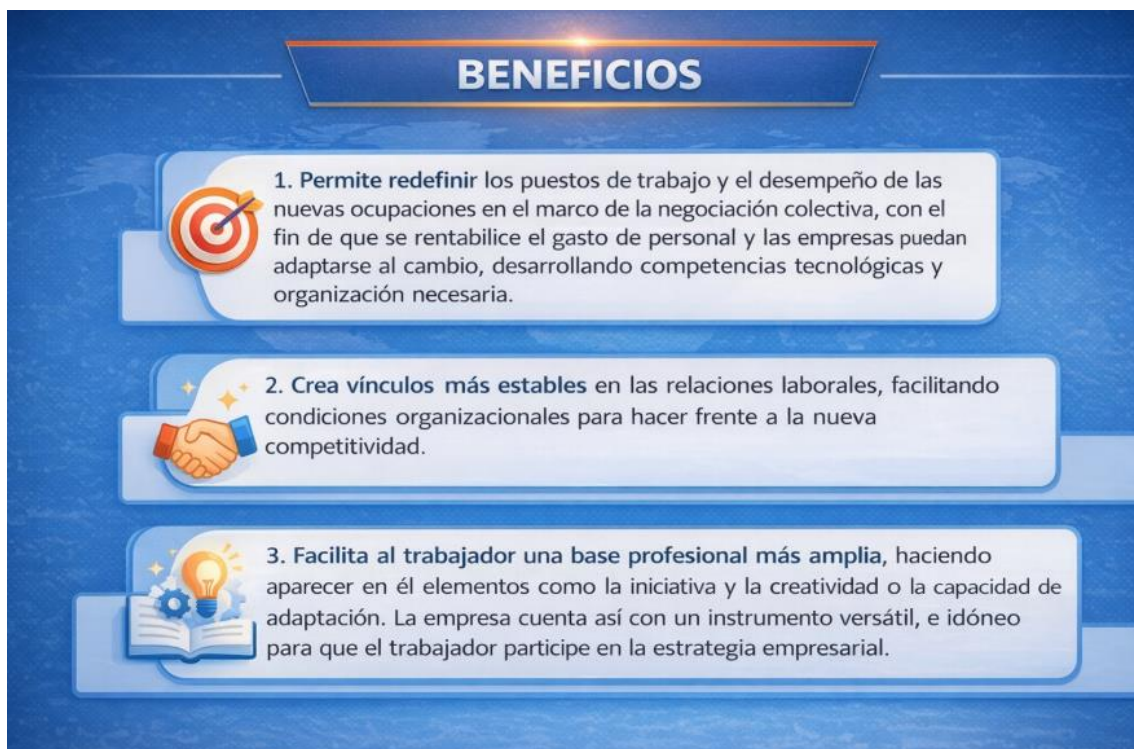
*“El proceso de formación desde cualquier ángulo es complejo tiene múltiples dimensiones y es un proceso que se ha ido valorando desde diferentes términos y disciplinas. Su dimensión es de tal magnitud que puede interpretarse como entrenamiento, adiestramiento, instrucción, desarrollo, cualificación, educación.”*  
(pág.13).

Sin embargo (continúa Cejas), “es importante destacar que, en el ámbito de la formación en la empresa, esta actividad tiene como fin el desarrollo de las competencias de los trabajadores y ayudar a logro de los objetivos de la empresa”.

Es por ello, que la actividad formativa, a nivel de las organizaciones, tiene un determinado protagonismo, que la lleva a considerarse como un factor clave, ya que agrega valor a la organización, quien a través de las políticas de recursos humanos en materia de formación podrá llevar a cabo planes y programas que permitan junto a sus trabajadores alcanzar el éxito y lograr la competitividad que el mundo hoy está demandando.

Para Cejas (2017) “El concepto de formación continua ha nacido a partir de los cambios que han sufrido las actividades productivas por el gran auge tecnológico”, lo cual ha llevado a las empresas a estar buscando la formación permanente de sus trabajadores. Por lo que para que sea realmente efectivo y pueda cumplir con su papel estratégico de mejorar la competitividad, es necesario conocer las necesidades de adiestramiento de la organización. Para ello, según Cejas, M (2017), se deben destacar los principios básicos que explican el alcance de la formación continua los cuales se resumen en la figura Nro. 5.

**Figura Nro. 5:** Alcances Básicos de la Formación Continua.



**Fuente:** *Elaboración Propia*

Una vez más se observa que los procesos formativos no pueden ignorar que el trabajo, como técnica, es el resultado de la aplicación de elementos científicos, cuyas acciones se dirigen exclusivamente al desarrollo de habilidades y destrezas, así como también al aprendizaje de conocimientos propios de una situación de trabajo específica. En consecuencia, sin la comprensión de los fundamentos científicos y tecnológicos, la formación profesional resultaría un simple adiestramiento que no configuraría una competencia laboral pertinente con la función laboral que desempeña el trabajador.

En este sentido, la formación profesional en términos genéricos, y las organizaciones que se encargan de cumplir esta función, están orientadas fundamentalmente a responder en forma eficiente y eficaz a las demandas reales, económicas y sociales de la comunidad, al preparar personas que posean las capacidades que les permitan insertarse de manera innovadora y creativa en la actividad productiva que los países requieran para su desarrollo.

En este contexto, las instituciones universitarias venezolanas y en el caso de estudio específicamente la Universidad de Carabobo, han elegido como estrategia de formación para sus recursos humanos planes de formación que son elaborados siguiendo lineamientos establecidos por la dirección de recursos humanos cuyos insumos provienen de la detección de necesidades de capacitación aplicadas a los trabajadores y la información obtenida a través las evaluaciones de desempeño.

Cabe señalar que este proceso de gestión lo realizan el personal administrativo que labora en las oficinas sectoriales de recursos humanos de las diferentes facultades que integra la Universidad de Carabobo, en conjunto con el departamento de Capacitación y Formación Continua y el departamento de Evaluación Organizacional los cuales actúan de manera coordinada para brindar apoyo para realizar las diferentes actividades y por tanto sirven de ente facilitador y orientador

con el fin lograr los objetivos formativos y las competencias laborales requeridas por el recurso humano.

Así mismo, dentro de las diferentes actividades que se toman en cuenta para la elaboración de los planes se considera las vivencias de los trabajadores y lo que él considera que requiere para mejorar su desempeño así como también las sugerencias emitidas por el jefe inmediato, con lo cuales se persigue mejorar los conocimientos, habilidades y destrezas en la ejecución de sus tareas demostrando a través de estas el desempeño idóneo en cada uno de los perfiles de los cargos que ocupan dentro de la organización.

## **2.2. La Formación Profesional: Como Actor de Transformación en de los Recursos Humanos.**

Actualmente, motivado a los cambios en que están sometidas las organizaciones existe una transformación sustancial en las características de los puestos de trabajo y de la profesionalidad de los trabajadores, lo que ha generado en las que las organizaciones presenten una mayor necesidad en satisfacer los requerimientos de los recursos humanos que las conforma. Por lo que el desarrollo, calificativo y la recualificación de los trabajadores es una necesidad apremiante. En este sentido, la capacitación y formación profesional viene a jugar un papel determinante el mundo laboral. Ya que, su relevancia a permitido configurar un equilibrio con el resto de los subsistemas dentro de la administración de los recursos humanos, es decir con temas como sueldos y salarios, selección, seguridad industrial, entre otros.

Bajo esta perspectiva, las premisas globales de las que parten los sistemas de formación y capacitación profesional giran en torno a varias consideraciones. Por su parte Cejas M. (2008). Menciona las siguientes:

- ❖ La formación y la enseñanza profesional deben ser objetivos prioritarios para aumentar la competitividad de un país y mantener esos mismos niveles en el plano internacional.

- ❖ Las cualificaciones / calificaciones profesionales son cada vez más decisivas para determinar la empleabilidad de un individuo.
- ❖ La existencia de una población activa bien formada genera más y mejores posibilidades para desarrollar sectores tecnológicamente adelantados y con mayor añadido. La capacitación laboral: alcances y perspectivas en tiempos complejos
- ❖ Los programas de formación y capacitación profesional dan resultados óptimos cuando las políticas macroeconómicas fomentan el crecimiento del empleo, y cuando se atienden meticulosamente las necesidades y problemas de trabajadores y empleadores. La formación y capacitación profesional INET, (1976), plantea el desarrollo del aprendizaje como parte del sistema de formación, que permite satisfacer eficazmente a un costo mínimo y su aplicación. Es necesario obtener a través de ella, buenos resultados tanto en calidad como en productividad, por tanto, debe responder a cierto número de condiciones:
  - a) Debe estar reglamentada por una legislación que establezca normas definidas respecto a su calidad.
  - b) La formación y capacitación impartida en las empresas debe ser confiada a personal poseedor de las calificaciones y competencias exigidas.
  - c) Debe ofrecer a los aprendices y medios complementarios para posibilitarles a la adquisición de una formación más completa, especialmente las disciplinas técnicas y teóricas.,
  - d) Cuando el sistema comprenda periodos alternos de formación y capacitación en centros y empresas, hay que mantener una coordinación para lograr continuidad en la formación.
  - e) Debería establecerse un programa de capacitación y formación que abarque varias empresas donde los trabajadores trabajen sucesivamente siguiendo un plan determinado para obtener la calificación deseada.

No obstante, según Cejas, M. y Acosta, J. (2008), los programas de capacitación actuales pretenden lograr la vinculación de las temáticas de la capacitación con las necesidades del mercado, ofreciendo un conjunto integrado conocimiento-práctica laboral, en empresas con una aplicación no únicamente pedagógica, sino también referida a información del mercado y, actividades complementarias de formación de habilidades.

La gran lección de los programas implementados se encuentra en que no ha surgido una oferta diversificada, flexible y de alta calidad que posibilite pensar en una situación deseable. Los tradicionales planteamientos prácticos en las escuelas han intentado por sí mismos satisfacer las necesidades del empleo, y numerosas empresas y países han desarrollado un currículo educativo en el que los oficios tradicionales se integren en apartados donde predomine la tecnología.

Uno de los aspectos que limita a estos sistemas de capacitación para el trabajo radica en los cambiantes escenarios productivos, y de inserción económica que tiene la región, y que la demanda laboral tampoco tiene claro las necesidades de calificación de la mano de obra, puesto que ella misma está sujeta a cambiantes situaciones de mercados y tecnológicas.

Por ello, es importante diseñar los mecanismos para incentivar una oferta pujante que encuentre los incentivos necesarios para actualizarse permanentemente y ofrecer cursos de capacitación y formación acorde con los conocimientos que se requieren. Las propias ofertas de calificaciones puede ser un motor de cambio en la demanda laboral, de allí que surgen nuevas perspectivas y alcances que lucen interesantes y que deben ser consideradas como insumo para la planificación de estos procesos.

Igualmente, surgen y se desarrollan experiencias de adaptación de los servicios ofrecidos desde el ámbito de la formación y capacitación profesional a los desafíos y alcances que involucra la transformación de

los modelos emergentes, así como a las nuevas demandas del sector laboral, incluyendo las que se presentan en la figura Nro.6.

**Figura Nro. 6:** Nuevas Demandas de Formación. Sector Laboral



**Fuente:** *Elaboración Propia*

En este contexto y motivado al surgimiento de nuevos modelos de formación tales como la formación por competencias, se identificarán algunas acepciones relacionadas a las competencias, antes de incursionar en el tema de la formación por competencias.

En la actualidad existen una gama de definiciones, conceptos y estudios relacionados con las competencias que han sido expuestos por tratadistas del tema en distintos escenarios. Es importante mencionar que los estudios presentan una característica común y no es más que aquella que identifica la competencia como un elemento fundamental que cobra cada vez más fuerza en el ámbito organizacional.

*El Diccionario de la Real Academia Española (2001)*, la define como disputa o contienda entre dos o más sujetos sobre alguna cosa. Oposición o rivalidad entre o más que aspiran obtener la misma cosa. Aptitud o

idoneidad, atribución legítima a un juez u otra autoridad para el conocimiento o resolución de un asunto. Acción o efecto de competir.

*Agustín, R. (2001)* define competencia como la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades o destrezas en abstracto, sino que la competencia es la integración entre el saber, el saber hacer y el saber ser. *La Organización Internacional del Trabajo (OIT 1991)*, las define como la Capacidad en el trabajador para desempeñar las tareas inherentes a un empleo determinado.

Según el *diccionario de Recursos Humanos titulado Organización y Dirección de Fernández, M. (1999)*, las competencias son las habilidades, destrezas necesarias para el desempeño de una tarea o conjunto de ellas. Las competencias constituyen la esencia misma de los recursos humanos las personas que componen la organización y, por ende, de la organización en sí. Las competencias y recursos son susceptibles de ser gestionados, no así las personas que tienen la libertad de auto gestionarse.

Por su parte, *Hay Group en su obra Competencias (1996)*, cita la conceptualización generada por *Boyatzis, R. (1982)* Competencia sería entonces "una característica subyacente en una persona que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo". Este concepto pone de manifiesto las diferencias que muestran los conocimientos y las habilidades cognitivas y de conducta que presentan las personas en su puesto de trabajo.

Para *Mc Clelland, D. (1999)* define la competencia como: "Conjunto de habilidades, conocimientos y actitudes cuya aplicación en el trabajo se traducen en un desempeño superior que contribuye el logro de los objetivos de la organización" Habilidad (poder hacer), conocimientos (saber hacer), actitud (querer hacer).

Según, *Senge, P. (2003)*, la competencia es una capacidad en acción; que consta de habilidades, conocimientos y actitudes, como suma de elementos. Por tanto, esta combinación de atributos de una persona que, en un momento dado despliega conjuntamente, permite establecer que un desempeño se pueda identificar como “competente”.

Una vez identificadas diversas acepciones sobre las competencias, y dada la importancia que tienen para esta investigación, a continuación, se desarrollara el tema de las competencias laborales, elemento importante para lograr un desempeño idóneo y eficiente en las organizaciones.

### **2.3. El Desempeño Laboral como Eje Promisorio en la Administración de Recursos Humanos**

El desempeño laboral de los recursos humanos siempre ha sido considerado como un factor relevante para el desarrollo exitoso de las organizaciones; por tal motivo en la actualidad existe mayor interés por quienes tienen la responsabilidad de gestionar o administrar los recursos humanos de cualquier organización ya que los aspectos relacionados con el desempeño laboral van a permitir no solo medirlo sino también mejorarlo.

En este sentido, el desempeño son aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Este desempeño puede ser exitoso o no, dependiendo de un conjunto de características que muchas veces se manifiestan a través de la conducta.

En este orden de ideas, son muchos los autores que han considerado el desempeño como la piedra angular para la contribución de los objetivos organizacionales; al respecto *Robins, S. (2004)* vincula el desempeño con la capacidad de coordinar y organizar las actividades que al integrarse modelan el comportamiento de las personas involucradas en el proceso productivo. Por otra parte, *Faria, F. (1995)* considera el desempeño

laboral como el resultado del comportamiento de los trabajadores frente al contenido de su cargo, sus atribuciones, tareas y actividades, depende de un proceso de mediación o regulación entre él y la empresa.

En este contexto, será importante que las organizaciones puedan ofrecer estabilidad laboral a los trabajadores que ingresan a ellas y que a su vez puedan garantizarle adecuados beneficios según sea el caso y acorde al puesto de trabajo que va a ocupar. Ya que, en gran parte de ello, dependerá que se demuestre un mejor desempeño laboral, siendo este un como elemento fundamental para medir la efectividad y éxito de una organización.

En consecuencia, se puede considerar que la estabilidad laboral genera al trabajador tranquilidad, salud, motivación y buen estado emocional lo cual permitirá un mejor desempeño laboral. En estas condiciones el individuo está dispuesto a brindar mayores aportes a través de las competencias exigidas en el puesto y brindar mayores aportes que lo lleven a mejorar su posición tanto en la organización como en la sociedad.

Sin embargo, en el caso de estudio de la presente investigación la Universidad de Carabobo, se observa cierta preocupación ya que actualmente se encuentra atravesando por una grave crisis económica que implica que este limitada presupuestariamente por parte del estado Venezolano, quien a través de los organismos competentes que son los responsables de asignar las partidas presupuestarias para cubrir los pagos que dan origen a sueldos y salarios así como los diferentes beneficios socio económicos que los trabajadores deben percibir.

De lo antes señalado, se aprecia por parte de los trabajadores una disminución de los beneficios socioeconómicos que durante años venían recibiendo y que con mucha angustia y tristeza ante la situación económica que actualmente vive Venezuela lo poco que perciben no permite cubrir las necesidades básicas del personal que labora en esta casa de estudio trayendo como consecuencia problemas asociados a la

motivación, rotación, bajo desempeño, alto ausentismo laboral entre otros.

## **2.4. Evaluación del Desempeño**

En la actualidad son muchos los autores que han planteado los tipos evaluación de desempeño entre ellos Espinoza y Vallés (2005) plantean que: La evaluación del desempeño puede ser formal o informal. Las evaluaciones informales se realizan todos los días. El administrador menciona espontáneamente que un trabajo particular fue realizado bien o mal; o bien el subordinado se detiene en la oficina de él para saber qué opina de la realización de determinado trabajo. Los empleados no deben ver en la evaluación informal un acontecimiento simplemente casual, sino una actividad importante que forma parte integral de la cultura de su organización. (p. 43)

Asimismo, para los autores antes mencionados; la evaluación formal se lleva a cabo cada seis meses o una vez al año dependiendo de las políticas que tenga la organización, con cuatro finalidades fundamentales, como son: Permitir a los subordinados conocer formalmente cómo se califica su desempeño actual; identificar a los parámetros para los incrementos salariales por méritos; localizar a los que requieren capacitación y contribuir a descubrir a los buenos aspirantes para una promoción. Sin embargo, estos parámetros no aplican para el caso de esta investigación; ya que en la Universidad de Carabobo las evaluaciones no tienen ningún tipo de incentivo económico. Así mismo las evaluaciones al personal administrativo se realizan cada seis meses y se aplican bajo el enfoque de evaluación por competencias.

### **2.4.1 Principios Básicos de la Evaluación del Desempeño**

Son muchos los elementos frecuentes a todos los enfoques sobre evaluación del desempeño, estos son:

- ❖ **Estándares del Desempeño:** Constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas.
- ❖ **Mediciones del Desempeño:** Son los sistemas de calificación de cada labor; deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño y elementos subjetivos del calificador.

En este orden de ideas, se puede considerar que, en cuanto a los estándares de la evaluación del desempeño como principio básico, están fundamentados en información relevante al puesto de trabajo. Dentro de una organización se pueden establecer distintos niveles jerárquicos y funcionales y dependiendo de los mismos utilizar distintos tipos de evaluación, puesto que la contribución de cada trabajador es diferente, dependiendo de su cargo y rango.

Por tal motivo, el proceso de evaluación de desempeño permite recoger claramente los objetivos que se persiguen para darlos a conocer a los evaluados. Es decir, como preámbulo a este proceso, los empleados deben tener información de los propósitos, métodos, técnicas y la retroalimentación a futuro.

En este orden, en la evaluación del desempeño se consideran algunos principios básicos, según plantea Parra (2000) “la evaluación del desempeño debe estar unida al desarrollo de las personas en la empresa”, es decir, mediante la retroalimentación se pueden orientar acciones adecuadas para mejorar el desempeño laboral del recurso humano, y de esta manera se podrá tomar las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas. Igualmente, otro principio básico del proceso de evaluación son los estándares de la evaluación del desempeño deben estar fundamentados en información relevante del puesto de trabajo.

En este orden de ideas, otro de los principios importante a considerar es que deben definirse claramente los objetivos del sistema de evaluación del desempeño y por último el sistema de evaluación del desempeño

requiere el compromiso y participación activa de todos los trabajadores. A tal efecto, todos los supervisores inmediatos deben ser capacitados en cuanto al proceso de evaluación que se desea implementar en la organización. En el caso específico de la Universidad de Carabobo se han dado ciclo de charlas en algunas facultades dirigidas a los supervisores de los trabajadores, sin embargo, se ha venido presentando una alta rotación existente a nivel de supervisor lo que afecta el normal desarrollo del proceso de evaluación de desempeño.

Por otra parte, es importante señalar que los supervisores inmediatos o evaluadores como actores involucrados en el proceso se deben formar para cumplir un rol imparcial y objetivo. Dado que la evaluación de desempeño ha de propiciar mecanismos de motivación y desarrollo del recurso humano, por lo que es necesario explicar lo que se persigue con la misma. En este orden de ideas, la evaluación de desempeño ha de permitir la accesibilidad y el uso de la información, es decir, por medio de la retroalimentación, el evaluado debe conocer sus resultados, debilidades, fortalezas, competencias, así como las futuras acciones que pueden ser asumidas en cada caso

#### **2.4.2. Métodos de Evaluación del Desempeño**

Algunos autores entre ellos, Stoner (1996) Plantea que, debido a las características y la dinámica de cada organización, el proceso de evaluación del desempeño ha requerido el establecimiento de métodos en los cuales se tienen que construir sistemas de evaluación de desempeño adaptadas a cada organización, con el fin de lograr evaluar de manera objetiva el desempeño de los trabajadores. Los métodos de evaluación basados en el desempeño pasado comparten la ventaja sobre algo que ya ocurrió y que en consecuencia puede, hasta cierto punto, ser medido y su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ya ocurrió. Sin embargo, se pueden implementar estrategias que conlleven a mejorar los resultados obtenidos que y que contribuyan a mejorar el desempeño laboral de los recursos humanos.

En este orden de ideas, Existen diversos métodos o sistemas de evaluación del desempeño, es importante señalar que no se trata de métodos excluyentes y pueden emplearse más de uno. Entre los métodos de evaluación de desempeño más usados se encuentran:

### **Método de Escala Gráfica:**

Es el de mayor uso y divulgación. Tras su aparente simplicidad está una aplicación que exige múltiples precauciones para evitar la subjetividad. Para aplicar el método de escala gráfica se emplea un formulario de doble entrada donde las líneas horizontales representan los factores de evaluación de desempeño y las columnas verticales representan los grados de variación de tales factores. Dichos factores deben ser previamente seleccionados para definir las cualidades que serán evaluadas en cada empleado. Cada factor debe ser definido o descrito en forma sumaria, simple y objetiva. La idea es evitar distorsiones. En dichos factores se debe dimensionar el desempeño, con calificaciones que van desde las más débiles o insatisfactorias hasta las óptimas o muy satisfactorias.

### **Método de Elección Forzada**

Fue desarrollado por técnicos estadounidenses, durante la segunda guerra mundial, para determinar cuáles serían los oficiales de las fuerzas armadas de su país que debían ser ascendidos. Se buscaba un sistema de evaluación con resultados más objetivos, que neutralizara los efectos de halo (cuando el evaluador califica al trabajador sin observar de su desempeño, basándose en vínculos de amistad), el subjetivismo y el proteccionismo.

En este se emplean, para evaluar el desempeño de las personas, una serie de frases que describen determinados tipos de desempeño individual. Las frases están compuestas de dos formas:

Bloques de dos frases de significado positivo y dos de significado negativo. El evaluador elige la frase que más se ajusta al desempeño del evaluado, y luego la que menos se ajusta y los bloques de cuatro frases de significado positivo. El evaluador elige las frases que más se ajustan al desempeño del evaluado.

### **Método de Investigación de Campo**

Se desarrolla sobre la base de entrevistas hechas por un especialista (quien asesora el proceso de evaluación) con el supervisor inmediato, a fin de verificar y evaluar el desempeño de sus subordinados. Se busca determinar los motivos del desempeño registrado mediante el análisis de hechos y situaciones. Este sistema consta de tres pasos:

**Evaluación inicial:** cada funcionario es evaluado inicialmente en uno de tres aspectos: desempeño más satisfactorio, desempeño satisfactorio, desempeño menos satisfactorio.

**Análisis Suplementario:** el desempeño definido en la evaluación inicial es evaluado con mayor profundidad mediante preguntas formuladas del especialista o asesor al jefe.

**Planeamiento:** tras el análisis del desempeño viene la elaboración de un plan de acción. Este puede tener como conclusión la necesidad de darle conserjería al empleado evaluado, un proceso de readaptación, entrenamiento, su desvinculación y sustitución, promoción a otro cargo o mantenimiento en el cargo.

❖ **Método Comparación por Pares:** se compara a los empleados en turnos de a dos, anotándose en la columna de la derecha aquél que se considera que tiene mejor desempeño. El número de veces que un evaluado es considerado superior a otro se suma y constituye un índice. También se puede utilizar factores de evaluación, de manera que cada hoja del formulario será ocupada por un factor de evaluación de desempeño. El evaluador deberá comparar a cada

empleado con todos los demás evaluados en el mismo grupo. Por lo general, se asume el desempeño global de cada persona como base de la comparación.

- ❖ **Método Evaluación en 360 Grados:** también conocida como evaluación integral, como su nombre lo indica, busca una perspectiva del desempeño de los empleados lo más abarcadora posible, con aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos, también es utilizada por grandes organizaciones y es una de las formas más novedosa de desarrollar la valoración del desempeño, ya que procura la satisfacción de las necesidades y expectativas de las personas.

### **Formación Profesional de Competencia**

La formación profesional por competencias se concibe como un enfoque integral orientado a preparar a las personas para desempeñarse de manera eficaz, pertinente y responsable en contextos laborales reales y cambiantes. A diferencia de los modelos tradicionales centrados exclusivamente en la transmisión de contenidos, este enfoque articula conocimientos, habilidades, actitudes y valores, permitiendo que el aprendizaje se traduzca en un desempeño efectivo y contextualizado.

Desde esta perspectiva, la formación profesional no se limita a la adquisición de saberes teóricos, sino que prioriza el desarrollo de capacidades para actuar, decidir y resolver problemas en situaciones concretas del trabajo. Ello implica una estrecha vinculación entre los procesos formativos y las demandas del entorno productivo y social, favoreciendo la empleabilidad, la adaptabilidad y el aprendizaje permanente del talento humano.

La formación basada en competencias reconoce al sujeto como protagonista de su propio proceso de aprendizaje, promoviendo la reflexión crítica, la autonomía y la responsabilidad sobre su desempeño profesional. En este sentido, el aprendizaje se construye a partir de la

experiencia, la práctica reflexiva y la interacción con otros, lo que permite integrar el saber, el saber hacer y el saber ser en una unidad coherente orientada a la acción.

En el ámbito organizacional, la formación profesional por competencias se convierte en una herramienta estratégica para el desarrollo del talento humano, ya que contribuye a alinear las capacidades individuales con los objetivos institucionales. A través de este enfoque, las organizaciones fortalecen su capital humano, mejoran los niveles de desempeño laboral y potencian su capacidad de respuesta frente a entornos caracterizados por la innovación, la complejidad y el cambio constante.

Asimismo, en el contexto de la educación superior, la formación profesional por competencias adquiere especial relevancia al responder a la necesidad de formar profesionales capaces de integrarse de manera efectiva al mundo del trabajo, con sentido ético, compromiso social y capacidad para aprender a lo largo de la vida. De esta manera, se consolida como un eje fundamental para la articulación entre educación, trabajo y desarrollo, contribuyendo al fortalecimiento de organizaciones más eficientes, humanas y socialmente responsables.

### **Método de Evaluación por Competencias**

Para que una organización pueda evaluar a sus trabajadores por el método de competencias, es necesario primero definir qué se entiende por competencia y en segundo lugar establecer cuáles son las competencias necesarias para el desempeño de un puesto.

En este orden se puede entender a la Competencia como una característica subyacente en el Individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o a un desempeño superior en un trabajo o situación.

Por su parte Leboyer (2004) define Competencia como conjuntos estabilizados de saberes y de saber hacer, de conductas tipo, de

procedimientos estándar, de tipos de razonamiento, que pueden ponerse en práctica sin nuevo aprendizaje.

Las competencias se refieren a tareas o a situaciones de trabajo y a la regulación de la que es capaz el operario en el entorno de su trabajo y su actividad. En este mismo orden, Alles, M. (2007) define Competencia como un comportamiento superior en relación con un estándar de éxito en un puesto o actuación determinada. Lo que se infiere que si un empleado conoce las competencias requeridas para su puesto puede verificar, analizar y controlar sus propias conductas con lo requerido, al llegar el momento de la evaluación de desempeño.

Así mismo, se puede afirmar que las competencias varían de según el tipo de organización y cargos a desempeñar, lo importante es identificar aquellas que le permitan ser exitoso el desempeño laboral de los recursos humanos y por tanto garantizar el éxito organizacional. tomando en consideración que hay dos tipos o clases de competencia, las técnicas o de conocimientos y las conductuales o habilidades.

También, el éxito de la evaluación de desempeño requiere de confianza y credibilidad, que sea apropiada a la organización y al tamaño y que se explique claramente cómo se realiza la evaluación y que los evaluadores estén bien entrenados.

## **2.5. Las Competencias Laborales**

Es la capacidad de una persona para desempeñar las actividades que componen una función laboral, en un contexto real de trabajo, según los estándares y calidad esperados por el sector productivo. Un estándar (norma) de competencia laboral describe lo que el trabajador debe ser capaz de hacer, la forma en que puede juzgarse si lo que hace está bien logrado y el contexto laboral en el que se espera que lo haga” Senge, P. (2003). O, en otras palabras:

*La aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo obtenida no sólo a través de la instrucción, sino también mediante el aprendizaje de situaciones de trabajo” Senge, P. (2003).*

### **2.5.1. Tipos de Competencias**

La clasificación más común son tres tipos de competencias: competencias básicas, transversales y específicas.

**1. Competencias Básicas:** Son un enclave fundamental.

- ❖ Procesar el pensamiento abstracto.
- ❖ Capacidad para interpretar instrucciones.
- ❖ Capacidad de comunicación oral y escrita: uso del lenguaje.
- ❖ Operacionalización de la lógica - matemática.

**2. Competencias Transversales:** Desde el sentido común son las competencias que atraviesan familias ocupacionales y que son necesarias para el desempeño en distintos tipos de trabajo.

- ❖ Autonomía y aptitud de liderazgo.
- ❖ Adaptación al cambio.
- ❖ Comunicación y trabajo en equipo.

**3. Competencias Específicas:** Son los comportamientos laborales de índole técnico o profesionales vinculados a un área ocupacional determinada, al mismo tiempo están asociadas a una técnica relacionada con instrumentos y lenguaje técnico de una determinada función productiva. Son conocimientos y destrezas ligadas a las familias ocupacionales.

En este sentido se puede deducir que la formación por competencias es entendida como una condición que integra globalmente las tareas que debe desempeñar el trabajador, la cual se comporta como un medio que le permite ser más efectivo, logrando igualmente un mayor compromiso con la organización, en pro de alcanzar altos niveles de competitividad.

Es necesario que la organización defina una lista de competencias específicas vinculadas a su sector de actividad, tipo de producto, su estructura, sus estrategias y su propia cultura y sobre todo le permitan ser exitosa.

En relación a este caso de estudio más adelante se explica en detalle las competencias que se requieren a los trabajadores que laboran en la administración pública y en especial en la universidad de Carabobo.

Para Alles, M. (2007) existen cinco principales tipos de competencia:

- ❖ **Motivación:** Los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones son el motor que mueve a la acción, dirigen el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo alejan de otros.

En el caso de los trabajadores de la Universidad de Carabobo, la percepción es variable, sin embargo, baja motivación que los que demuestran sus trabajadores hace que se su desempeño disminuya y se esfuercen menos en conseguir los objetivos organizacionales. Lo cual hace que fijen la mirada hacia otro campo laboral que les permita obtener mayores ingresos y beneficios socioeconómicos que les permita satisfacer sus necesidades básicas.

- ❖ **Características:** Son características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.
- ❖ **Concepto propio o concepto de uno mismo:** Las actitudes, valor eso imagen propia de una persona.

Los valores de las personas son motivos o motivaciones íntimas que predicen como se desempeñarán en sus puestos a corto plazo.

- ❖ **Conocimiento:** La información que una persona posee sobre áreas específicas.
- ❖ **Habilidad:** La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

Las competencias se pueden dividir en dos grandes Grupos, uno de ellos formado por las destrezas y conocimientos y el otro, más difícil de detectar integrado por el concepto de uno mismo, las actitudes y los valores y el núcleo mismo de la personalidad. Y es precisamente este último grupo el que tiene más influencia en el comportamiento de una persona y por consecuencia en su desempeño y en el logro de los objetivos.

### 2.5.2. Clasificación de Competencias:

A medida que el puesto es más complejo, las competencias son más importantes que las habilidades relacionadas con la tarea, y aunque existen competencias que podrían ser universales, como la confianza en sí mismo Alles, M. (2007) menciona que las competencias se pueden clasificar en:

- ❖ **Competencias de Logro y Acción:** Orientación al logro, preocupación por el orden, la calidad y la precisión, iniciativa, búsqueda de información.
- ❖ **Competencias de Ayuda y Servicio:** Entendimiento interpersonal, orientación al cliente.
- ❖ **Competencias de Influencia:** Influencia e impacto, Construcción de relaciones, conciencia organizacional.
- ❖ **Competencias Gerenciales:** Desarrollo de personas, Dirección de personas, trabajo en equipo y cooperación, liderazgo.
- ❖ **Competencias Cognoscitivas:** Pensamiento analítico, razonamiento conceptual, experiencia técnica.

- ❖ **Competencias de Eficacia Personal:** Autocontrol, confianza en sí mismo, comportamiento ante los fracasos, flexibilidad.

## **2.6. La Formación Basada en Competencias: Una Visión Estratégica para la Efectividad de la Administración de los Recursos Humanos.**

Ante la presencia de estos nuevos conceptos tales como las competencias, estamos frente a una pérdida relativa de importancia de la capacitación, en su sentido más tradicional. Esto se ha originado en parte por el cambio que ha experimentado lo que entendemos por conocimiento, en cuanto a que tiende a estar cada vez más fuera de nosotros, en muchos sitios y no sólo en las salas, en los libros y en otras pocas fuentes como estaba anteriormente. Por tanto, las habilidades que tiene que desarrollar ahora quien se capacita, son distintas a las habilidades que desarrolla alguien que está almacenando conocimiento.

En este sentido, la formación por competencia brinda la posibilidad de abordar de una manera más real lo que verdaderamente se requiere del trabajador para el desempeño en su puesto de trabajo. La noción de competencia implica que se efectivo, en el que los individuos puedan ir desarrollándose en términos de autonomía. Es, en definitiva, una forma distinta de establecer y abordar los propósitos formativos en base a las competencias del trabajador.

Así mismo, la formación por competencia en el marco de la formación del recurso humano es un sistema que procura ser un enfoque integral que pretende vincular las organizaciones con el sector educativo y de esta manera elevar el potencial de los recursos humanos, de cara a la complejidad de las organizaciones actuales.

Para Mertens, L. (1999) el desempeño efectivo es útil para sobresalir como empresa y como individuo, se busca siempre un desempeño superior. Esto tiene que ver con la escuela conductista norteamericana que ha tenido mucho éxito, dado que la base de la pirámide de la empresa la constituye un desempeño efectivo.

Sin embargo, la formación por competencia se comienza a conocer, porque los procesos formativos tradicionales no daban respuesta a las necesidades de la empresa, y lo que se buscaba era poner en práctica, procesos formativos que consistían en saberes relacionados con los conocimientos, habilidades y actitudes, necesarios, para desempeñar correctamente una actividad profesional.

En este orden, cabe mencionar que en el mundo del trabajo se han venido incorporando nuevos elementos que implican algo más que los conocimientos, habilidades y destrezas, que son los aspectos propios de las personas, que permiten tener un desempeño competente y una formación más flexible.

### **2.7. Enfoque de Competencias para Cargos de Carrera en La Administración Pública en Venezuela**

A mediados de 2008, como parte de varias decisiones concertadas, dirigidas a iniciar un cambio en pro de aumentar la eficiencia, la eficacia y la transparencia en la Administración Pública, que incluía programas de formación a diversos niveles para los funcionarios públicos a través de la Escuela Venezolana de Planificación, el gobierno nacional, por medio del Ministerio del poder Popular para la Planificación y el Desarrollo, dicta una resolución por la cual se implanta un “Manual descriptivo de competencias genéricas para cargos de carrera de la administración pública nacional”.

Efectivamente, en la Gaceta Oficial del mencionado ministerio, del 5 de mayo de 2008 se establece que el mencionado “Manual” servirá como uno de los instrumentos en la tarea inmensa de cambiar las relaciones estado-sociedad, reconstruir la capacidad de gestión estatal e institucional como condición para resolver “los problemas de gobernabilidad”.

Es de hacer notar, que el documento oficial fundamenta la propuesta en los nuevos retos a los que se enfrenta la administración pública en la

actualidad, a raíz de los cambios globales en el marco de las nuevas relaciones laborales estado-sociedad. Esta fundamentación debe interpretarse de acuerdo al contexto político en la que se enuncia. Apenas un año antes, el presidente de la República para ese entonces, Hugo Chávez, había sometido a consideración al electorado venezolano en un referéndum, una reforma constitucional que incluyó 69 artículos que tocaban aspectos importantes de la organización del estado. El voto popular no aprobó la propuesta presidencial. Aun así, a partir de los años siguientes, la Asamblea Nacional y el propio presidente, investido de poderes especiales, decretó un conjunto de leyes que, como mayor novedad, instituía un “Poder Comunal” que introducía mayores niveles de complejidad en la administración pública venezolana.

En este contexto, es importante señalar que esa fundamentación introductoria de la resolución ministerial antes señalada, se introduce los términos de “servidores públicos” y “usuarios” que definían claramente la labor de la administración pública como un conjunto de servicios cuyo destino eran los ciudadanos. Esos servicios prestados debían conjugar “humanidad y eficiencia”, y para ello era imprescindible dotarse de ciertas tecnologías de gestión para poder prestar cada vez “más y mejores servicios a un número siempre mayor de ciudadanos”.

Por otra parte, el documento insta a todos y cada uno de los organismos públicos a dar de la mejor manera su contribución especial o única que da sentido a su existencia institucional. Por ello, cada organismo debe definir cuáles son las competencias, aquello que mejor hace, para prestar un servicio eficiente al ciudadano. Por supuesto, el marco general de todo este accionar lo brindaba el Plan Estratégico de Desarrollo Económico y Social de la Nación, dentro de cuyos objetivos estratégicos cada organismo debe situar su contribución, sus objetivos institucionales y, en consecuencia, las competencias, el conjunto de saberes, que debe procurar para cumplir con sus tareas específicas.

Así mismo, se pretende implementar el “nuevo modelo” de gestión por competencias el cual constituye un aspecto primordial en la tarea de aumentar la capacidad de gestión del estado. Este objetivo implica enfrentarse a “modelos burocráticos de gestión” de forma piramidal, que no han tenido en cuenta la importancia del factor humano. Esos modelos obsoletos han “paralizado el proceso de cambio de las estructuras organizativas del estado y las formas de trabajo” en detrimento de la eficiencia y la eficacia. El nuevo manual tiene “como fundamento último poner en funcionamiento las herramientas que posibilitan la transformación de la administración pública al servicio del ciudadano en un marco de los principios constitucionales de eficiencia, transparencia, celeridad y calidad en la prestación de servicios”. Reconoce como condición esencial “la existencia de funcionarios públicos calificados, constantemente capacitados, remunerados y motivados en base a su propio desempeño”.

Por su parte, el “Manual descriptivo de competencias genéricas para cargos de carrera de la administración pública nacional” tiene como objetivo general “servir de marco teórico y práctico para el diseño de un sistema integral de gestión por competencias” y como objetivo específico “identificar las competencias genéricas o básicas del servidor público aplicables a toda la organización de la Administración Pública Nacional, independientemente de la clase o nivel de la ocupación que desempeña”.

De allí se desprende en el Manual descriptivo de competencias genéricas para cargos de carrera de la administración pública nacional, el cual es un instrumento para dar el primer paso de una ambiciosa política de transformación, que abarcaba los diferentes niveles y toda la complejidad del estado venezolano. Se pretende instruir en la implantación del nuevo sistema de gestión a los responsables, desde ministros hasta directores de institutos autónomos, y en esto incluía las autoridades de las universidades, tanto las autónomas como es el caso de la Universidad de Carabobo, como las llamadas experimentales, cuyas autoridades son designadas directamente por el ejecutivo nacional.

Todo ello, pretende alcanzar los objetivos planteados en el instrumento, para lo cual se aceptan distintos métodos para identificar las competencias de cada uno de los servidores públicos y es allí donde cuando se inicia con del análisis funcional, que determina las competencias a partir del análisis de los objetivos funcionales de cada organismo, o bien del análisis conductista, que puede determinar las competencias requeridas para un desempeño satisfactorio en la institución donde preste servicio.

Es importante señalar, que el instrumento conceptualiza que la gestión por competencia es un modelo o herramienta de gestión que permite que las personas que trabajan en las organizaciones logren orientar sus acciones de acuerdo a los objetivos y metas establecidas por ellas. Esto significa que los supervisores deben velar por el cumplimiento de las responsabilidades de los trabajadores bajo su cargo, puesto que la organización, abre la puerta de una serie de acciones cuya garantía está en la propia decisión de los trabajadores. Se aspira a través del modelo que los empleados puedan realizar su propia autoevaluación, que ayudaría a su vez a la planificación del propio desarrollo, a través del impulso de actividades formativas que contribuyan al desarrollo de las competencias laborales según el cargo que desempeñen en la organización.

Por otra parte, las indicaciones del nuevo modelo facilitarán las orientaciones correspondientes a las direcciones de recursos humanos, para concebir, planificar y desarrollar actividades de capacitación y mejoramiento de las personas, de acuerdo a las competencias que sean necesarias en función de los objetivos y tareas propias de cada dependencia. Disponer de estos análisis que exige el Manual, igualmente proveerá a los directivos de lineamientos para fortalecer las competencias que el personal a su cargo requiere para cumplir con las metas de la organización a su cargo.

Además, el modelo sirve para concebir, diseñar y ejecutar distintas políticas de recursos humanos, desde la selección, capacitación, desarrollo, evaluación y desempeño profesional. Todo ello permitirá agregar y mejorar el desempeño en todos los procesos del desarrollo organizacional, contribuir al desarrollo de una cultura organizacional enfocada en la gestión del conocimiento con el fin de mejorar el desempeño, mejorando los procesos. Igualmente, el modelo basado en competencias brinda orientaciones básicas para los esfuerzos de capacitación y desarrollo necesarios para las organizaciones, sirviendo para definir los cargos necesarios para lograr los objetivos estratégicos.

Así pues, que las competencias aportan un elemento objetivo para las evaluaciones del desempeño laboral, lo cual facilita los criterios para asignar remuneraciones justas, permitir una selección adecuada y acertada, y realizar las movilizaciones debidas. Así como, definir a la administración pública como una entidad prestadora de servicios a unos usuarios, identificados como ciudadanos, lleva al diseño de estrategias organizacionales que permitan la ansiada transformación y reimpulso de toda la administración pública.

Por otra parte, la gestión basada en competencias permite especificar, revisar y mejorar de manera continua el desempeño institucional, grupal o individual, conducentes al logro de la misión de la organización. Los elementos fundamentales de un sistema de gestión por competencias son:

- ❖ Los objetivos, medidos por metas y resultados claramente planteados, y no por las actividades realizadas.
- ❖ Las competencias, que indican los comportamientos necesarios en función de los valores de la organización que definen el “cómo”, la forma, en que serán logrados los objetivos de la organización, las maneras cómo se conseguirán, así como las capacidades del recurso humano que se requiere desarrollar para obtener logros,

- ❖ Los indicadores de gestión que señalan el objeto de observación de los evaluadores y gerentes, el qué y el cómo de las tareas y desempeños.

El Manual descriptivo de competencias genéricas para cargos de carrera de la administración pública nacional distingue dos tipos de competencias: Las genéricas, comunes a toda la administración pública y las específicas o técnicas, propias de los diferentes niveles de conducción.

1) **Las competencias genéricas** se derivan del análisis de cada una de las funciones públicas. Cuyos conocimientos instrumentales, habilidades, actitudes o estilos de trabajo resultan útiles en varios o todos los campos de conocimiento y/o aplicación profesional. Algunos de ellos se demuestran la figura siguiente Nro.07 que se presenta a continuación.

**Figura Nro. 7:** *Competencias Genéricas del Servidor Público*



**Fuente:** *Elaboración Propia*

En este sentido, tal como se ha mencionado las competencias son comportamientos observables en el desempeño laboral en el logro de los objetivos institucionales, se hace preciso definir claramente unos indicadores con fines de evaluación, control, corrección, diseño y concepción de planes de capacitación y formación. Es por ello por lo que cada organismo debe aplicar una serie de indicadores para ir introduciendo los cambios estructurales adecuados.

Las competencias genéricas del servidor público pueden ser observadas a través de los siguientes indicadores que se presentan a continuación en la figura Nro.08, los cuales a su vez tienen precisiones en cuanto a la conducta a observar:

**Figura Nro. 8:** *Indicadores de Competencias Genéricas del Servidor Público*

Conciencia del deber social							
Vinculación con el entorno	Orientación al ciudadano	Orientación a resultados o logros	Compromiso ético con el servicio público	Desarrollo de los recursos humanos Trabajo en equipo y cooperación	Planificación y gestión	Conciencia y compromiso institucional	Trabajo en equipo y cooperación

**Fuente:** *Elaboración Propia*

Así mismo, el “Manual descriptivo de competencias genéricas para cargos de carrera de la administración pública nacional” establece los pasos a seguir para trabajar con un esquema por competencias conductuales, específicas o institucionales. A partir del planteamiento estratégico establecido en el Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación, y el consenso de establecimiento de la misión y la visión de la organización, se procede a definir las competencias claves institucionales.

Para implantar el sistema de competencias es necesario:

- ❖ Describir las tareas de los cargos requeridos para el cumplimiento de objetivos y metas institucionales,
- ❖ Identificar las competencias conductuales específicas necesarias para llegar a cabo las áreas, usando como referencia el presente manual,
- ❖ Asignar el grado o el nivel de cada competencia, requerido para cada cargo, utilizando como referencia el presente manual,
- ❖ Comparar evaluar las competencias existentes con las deseadas.

El diseño de los cargos se hará de acuerdo a los objetivos y competencias. El “Manual descriptivo de competencias genéricas para cargos de carrera de la administración pública nacional...” brinda indicaciones precisas para la redacción de las definiciones de los cargos y sus funciones. Se dan instrucciones sobre la redacción de las tareas que cumplirán los cargos por definir, estableciendo que se comenzará la formulación por un verbo y se cerrará con un complemento, para que quede suficientemente claro los contornos y esencia de cada uno de los cargos.

Por otra parte, cabe señalar, que el enfoque por competencias no fue introducido en Venezuela mediante una reforma educativa de las proporciones y características que se dieron en Europa, Estados Unidos, México y algunos otros países de América Latina. Así que la fundamentación de este cambio en Venezuela viene dada por algunas iniciativas políticas tales como: La propuesta de reforma constitucional de 2007, la enmienda al año siguiente, y la aprobación, mediante los poderes extraordinarios de la Presidencia de la República, que dieron origen a una serie de leyes que, de una u otra forma, estaban orientadas hacia una transformación del estado con dirección al “socialismo”.

En consecuencia, el citado “Manual...” sigue considerando hoy en día las políticas de recursos humanos en las universidades y algunas otras entidades públicas. Específicamente, en la Universidad de Carabobo se ha tomado en cuenta para los procesos de evaluación del desempeño laboral del personal administrativo y cuyos resultados son tomados en cuenta como insumo para la elaboración de los planes de formación del recurso humano.

De tal manera, que el enfoque de la formación por competencias, así como el planteamiento de nuevas políticas de recursos humanos, también encontró espacio en el ambiente universitario venezolano, tal como se planteara a continuación.

### **2.8. Enfoque de Competencias en el ámbito académico**

En las últimas décadas, las universidades han debido revisar y ajustar de manera progresiva sus procesos administrativos y de gestión, con el propósito de responder de forma pertinente a las transformaciones que impone un entorno social, económico y tecnológico cada vez más dinámico. Esta situación ha generado nuevos retos para los equipos directivos y para quienes asumen responsabilidades gerenciales dentro de las instituciones de educación superior, en tanto son llamados a conducir procesos de cambio orientados a la modernización organizacional. En este contexto, las universidades se ven obligadas a fortalecer la gestión del conocimiento, promover la innovación institucional y aprender de sus propias experiencias y resultados como base para la mejora continua.

En consecuencia, las instituciones universitarias han experimentado un proceso de transformación impulsado por las demandas de la sociedad contemporánea. El modelo tradicional, caracterizado por respuestas pasivas y de largo plazo, resulta insuficiente frente a las presiones actuales del entorno. Hoy se espera que las universidades asuman un rol más activo y estratégico, capaz de anticiparse a los cambios y generar

respuestas oportunas. En este sentido, diversos estudios señalan que las crecientes exigencias políticas y económicas, junto con el avance de las tecnologías de la información y la comunicación, han intensificado procesos como la masificación y la internacionalización de la educación y la investigación, así como la demanda de mayores estándares de calidad, cuyos resultados deben ser medibles y socialmente relevantes Palomares; García; Castro.

Desde otra perspectiva, la gestión universitaria ha sido abordada a partir de distintas aproximaciones teóricas y prácticas. Algunos enfoques la conciben como una modalidad específica de la gestión organizacional, mientras que otros la entienden como una expresión particular de la compleja realidad del mundo universitario. Esta diversidad de miradas refleja la naturaleza singular de las instituciones de educación superior, en las que confluyen funciones académicas, administrativas, investigativas y sociales Aristimuño; Guaita; Rodríguez (2010).

En términos generales, la concepción de la gestión universitaria depende de las posturas paradigmáticas desde las cuales se la analice. El concepto de gestión puede entenderse como un proceso administrativo, una forma de gobierno institucional, una práctica de dirección o gerencia, o bien como una combinación de estos enfoques. Desde una visión operativa, la gestión se asocia con la definición de los objetivos institucionales, el diseño de estrategias, la asignación de recursos y la implementación de procesos que permitan concretar las acciones necesarias para el logro de dichos objetivos. En el ámbito universitario, esta función adquiere una relevancia particular, ya que articula las decisiones estratégicas con la misión académica y el compromiso social de la institución.

La administración constituye un componente esencial dentro de los procesos de gestión, en tanto permite articular los mecanismos económicos, organizativos y operativos necesarios para alcanzar los objetivos institucionales. Resulta difícil concebir la implementación eficaz de instrumentos de planificación, control y evaluación sin una base

administrativa sólida que los sustente; por ello, la administración se reconoce como un factor determinante en el ejercicio de la gestión.

En el ámbito de las instituciones de educación superior, la manera en que se gestiona incide de forma directa en su desempeño, sostenibilidad y proyección. El éxito o las limitaciones de la gestión universitaria están estrechamente vinculados con las competencias gerenciales que poseen quienes integran los equipos directivos. En muchas universidades, estos cargos suelen ser ocupados por académicos con amplia trayectoria docente e investigativa, seleccionados mediante procesos electorales o acuerdos institucionales. Sin embargo, también se observa una tendencia creciente a incorporar profesionales y técnicos con formación específica en áreas clave de la gestión, lo que contribuye a fortalecer la conducción administrativa y estratégica de la institución.

Aun así, en diversos contextos universitarios persiste la preocupación de que algunos directivos, pese a contar con sólidos conocimientos disciplinares y experiencia académica, no siempre disponen de las competencias gerenciales necesarias para articular de manera efectiva los distintos subsistemas universitarios. Esta situación puede dificultar la capacidad institucional para responder a las exigencias del entorno, caracterizado por una creciente competitividad, mayores demandas de calidad en los servicios educativos y la necesidad de actualizar permanentemente las estructuras funcionales y tecnológicas.

En este escenario, los equipos de dirección se ven obligados a diseñar y ejecutar estrategias que les permitan diferenciarse, fortalecer su oferta académica y garantizar una gestión eficiente. Para ello, se requiere que los directivos adopten formas de actuación más flexibles y adaptativas, acordes con las dinámicas actuales. Este proceso implica un trabajo interdisciplinario, el liderazgo de personas competentes, el dominio de los procesos organizacionales y, de manera fundamental, el desarrollo de una actitud crítica y reflexiva que favorezca el aprendizaje a partir de la experiencia y la capacidad de autogestión personal.

Este cambio en las prácticas de gestión debe reflejarse, además, en comportamientos orientados por valores fundamentales del ser humano, tales como el respeto, la responsabilidad, la honestidad y el compromiso institucional, los cuales resultan esenciales para la construcción de una cultura organizacional coherente y ética.

En concordancia con lo anterior, la gestión universitaria contemporánea exige que quienes asumen responsabilidades directivas desarrollen competencias que les permitan actuar de manera dinámica y contextualizada frente a las demandas internas y externas de la institución. En este sentido, el enfoque de competencias aporta un marco conceptual relevante, al concebirlas como un conjunto integrado de características personales que incluyen motivaciones, rasgos psicofísicos y formas de comportamiento observables en el desempeño laboral. De acuerdo con Spencer y Spencer, estas competencias se expresan en la capacidad de las personas para actuar eficazmente en función del cargo que desempeñan, orientando sus acciones al logro de resultados y al cumplimiento de los objetivos organizacionales, con una visión de largo plazo que privilegia el bien institucional por encima de intereses individuales. Cabe señalar, que en algunas organizaciones los directivos o gerentes deben poseer las siguientes competencias especificadas en la figura Nro. 09.

La gestión efectiva de los conflictos, a partir de su abordaje abierto y constructivo, constituye un elemento clave para mejorar la calidad de las decisiones y fortalecer la eficacia organizacional. Desde esta perspectiva, los modelos de competencias desarrollados por Hay Group introducen desafíos adicionales cuando se analiza el papel que desempeñan los académicos en funciones gerenciales dentro de las universidades. Esta tensión entre la identidad académica y el rol directivo se convierte en uno de los ejes centrales del presente estudio, cuyo propósito fundamental es examinar los componentes y las relaciones que deben articularse en los distintos niveles organizacionales para propiciar el desarrollo de competencias gerenciales en el contexto universitario.

**Figura Nro. 9:** Tipos Competencias Gerenciales



**Fuente:** *Elaboración Propia*

En este marco, diversos estudios exploratorios sobre los procesos formativos del personal académico evidencian limitaciones en los programas orientados al fortalecimiento de competencias gerenciales. Se identifican vacíos en la formación sistemática para el ejercicio de funciones directivas, lo que ha motivado propuestas que parten del marco institucional (misión, objetivos y filosofía educativa) para definir perfiles de formación integrales, en los que se articulan competencias y aprendizajes asociados. Dichos enfoques privilegian una visión integral, holística y dialógica de la formación, orientada no solo al ejercicio docente, sino también al desempeño gerencial en las instituciones de educación superior.

Desde otra arista, los estudios sobre los requerimientos del rol gerencial en contextos públicos y universitarios subrayan la necesidad de transformar los enfoques tradicionales de administración, incorporando una visión ética y un compromiso social explícito. En este sentido, se plantea que la formación gerencial debe sustentarse en bases epistemológicas sólidas, orientadas a la producción de conocimiento que respalde prácticas de transformación profunda y contextualizada,

especialmente en escenarios institucionales complejos y en constante cambio.

Asimismo, se han propuesto modelos teóricos que permiten comprender la formación de investigadores y directivos universitarios desde enfoques integradores. Estos modelos reconocen dimensiones complementarias del proceso formativo, articulando aspectos lógicos y cuantitativos con dimensiones cualitativas y subjetivas, vinculadas a las experiencias vividas y a los procesos transpersonales. Esta complementariedad permite una comprensión más amplia del desarrollo humano y profesional, especialmente en el ámbito universitario, donde se requiere que quienes forman y dirigen posean cualidades específicas para transmitir y modelar competencias profesionales de manera coherente.

Desde esta visión integradora, la teoría de la complejidad propuesta por Edgar Morin aporta un marco interpretativo fundamental para comprender la naturaleza del sujeto y de las organizaciones universitarias. Concebir al individuo como un ser complejo implica reconocerlo como una unidad bio-psico-social, atravesada por múltiples interrelaciones, identidades y procesos históricos. El ser humano no puede ser reducido a fragmentos ni analizado de forma aislada por disciplinas independientes, ya que se construye y se transforma de manera permanente en interacción con su entorno. Esta concepción resulta especialmente pertinente para el análisis del aprendizaje, la gestión y el liderazgo en contextos universitarios.

En concordancia con ello, la universidad puede ser entendida como una organización social compleja, cuyo estudio se beneficia de una mirada sistémica. El enfoque sistémico permite comprender la institución como un todo organizado, caracterizado por su multidimensionalidad y multinivel, lo que ofrece importantes ventajas para su gestión y dirección. Desde esta perspectiva, los esfuerzos teóricos contemporáneos han buscado desarrollar modelos que reconozcan las características invariantes de los sistemas complejos, constituyéndose en la base

científica de nuevas corrientes de gestión y *management* con enfoques integradores y holísticos.

En este sentido, las universidades representan un caso particular de organización social, que requiere ser gestionada desde una lógica sistémica para fortalecer su excelencia académica y su impacto en los contextos local, nacional e internacional. Ello supone superar el estudio exclusivo del conocimiento disciplinar e incorporar la complejidad y la interdisciplinariedad como ejes fundamentales de los procesos educativos y de gestión, lo que implica rupturas paradigmáticas en los hábitos institucionales, en la cultura organizacional y en las prácticas cotidianas de dirección universitaria.

Cabe destacar que los cuadros directivos universitarios no solo deben poseer conocimientos profundos del sector educativo y del entorno en el que se desenvuelven, sino también comprender que las universidades deben gestionarse como organizaciones que trascienden los modelos tradicionales de administración. Si bien estos modelos continúan siendo necesarios, resultan insuficientes frente a los desafíos actuales. En consecuencia, se hace imprescindible identificar y desarrollar factores estratégicos sostenibles en el tiempo, difíciles de imitar, que permitan generar ventajas competitivas genuinas.

En este contexto, el talento humano se consolida como el principal factor de competitividad de las organizaciones universitarias. De allí que todo proceso formativo orientado al desarrollo de competencias deba definir, desde su diseño inicial, los criterios y mecanismos de evaluación que permitan valorar de manera objetiva su impacto en el desempeño. Esta claridad evaluativa resulta indispensable para garantizar la coherencia entre la formación, el desarrollo de competencias y la mejora efectiva de la gestión universitaria.

El aprendizaje no puede comprenderse como un proceso estrictamente individual, sino como el resultado de la interacción de múltiples

condiciones de carácter subjetivo, social, institucional y pedagógico. En este sentido, las competencias se configuran como construcciones dinámicas que emergen y se transforman en el seno de una comunidad, a partir de las interacciones que el individuo establece con un colectivo que comparte y domina determinados saberes. Desde esta perspectiva, la competencia se consolida cuando la persona logra actuar de manera pertinente dentro de un contexto social específico, como resultado de dichas interacciones, tal como lo plantea Gallego. En consecuencia, la evaluación de los aprendizajes debe contemplar de forma simultánea todos estos factores, evitando aproximaciones fragmentadas o reduccionistas.

Asimismo, la noción de competencia y su evaluación forman parte inseparable de cualquier análisis orientado a la adquisición y aplicación de habilidades en contextos reales. En este marco, se ha señalado que los procesos de evaluación que buscan determinar niveles de competencia presentan una validez superior en la medición del desempeño ocupacional, en comparación con las pruebas tradicionales de carácter académico o psicológico, las cuales no siempre reflejan la capacidad efectiva de actuación en situaciones concretas de trabajo, como lo expone Andrew Gonczi.

Desde esta óptica, una práctica evaluativa pertinente en el enfoque por competencias debe integrar de manera coherente el trabajo, el aprendizaje y la evaluación. Ello implica privilegiar actividades de desempeño que generen evidencias válidas y observables, recurrir preferentemente a evidencias que se produzcan de forma natural en los entornos de aprendizaje o laborales, y garantizar que dichas evidencias sean presentadas con claridad y debidamente relacionadas entre sí. De igual manera, resulta fundamental que los participantes asuman un rol activo tanto en la planificación del proceso evaluativo como en la recolección de evidencias que den cuenta de su desempeño.

En consecuencia, para la adecuada operativización de la evaluación basada en competencias, se requiere avanzar hacia un enfoque sustentado en criterios y no exclusivamente en normas rígidas. En este proceso, la autoevaluación adquiere un papel central e imprescindible, ya que permite recopilar información significativa para emitir juicios fundamentados sobre la construcción y reconstrucción progresiva de las competencias por parte de los participantes. A partir de este análisis, es posible determinar si el proceso formativo está generando los resultados esperados en términos de desarrollo competencial.

En este contexto, la evaluación de competencias exige la definición previa y explícita de criterios e indicadores que orienten el logro esperado. Los criterios o rúbricas constituyen herramientas clave para evidenciar avances en el proceso de aprendizaje, al permitir validar lo que el participante conoce, cómo actúa y qué actitudes manifiestas en situaciones concretas. Se entiende por criterios de evaluación aquellos aspectos del proceso de enseñanza y aprendizaje que son seleccionados de manera fundamentada para valorar el desempeño y el desarrollo de competencias.

Para la evaluación de cada competencia, se recomienda establecer un número limitado de indicadores, de modo que la valoración sea clara y manejable. En este sentido, se ha propuesto considerar hasta tres indicadores por competencia y evaluar, a su vez, aspectos específicos asociados a cada uno de ellos, con el propósito de garantizar una evaluación equilibrada y comprensible, tal como sugiere Gallego.

Desde una perspectiva de gestión, la administración por competencias se concibe como un modelo que orienta la actuación de las personas en las organizaciones hacia el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales. Este enfoque apela a la responsabilidad individual, en tanto la organización establece un marco de actuación que habilita a los trabajadores a tomar decisiones conscientes sobre su desempeño y su desarrollo profesional. En este sentido, se promueve la autoevaluación

como una herramienta que favorece la planificación del crecimiento personal y profesional, así como la participación activa en procesos de formación y capacitación continua, en coherencia con principios de eficiencia, transparencia y mejora permanente.

Finalmente, la implementación de un modelo de competencias proporciona lineamientos claros para las direcciones de recursos humanos, facilitando la concepción, planificación y desarrollo de programas de formación profesional orientados al fortalecimiento de las competencias requeridas para el desempeño idóneo de los cargos. De igual manera, ofrece orientaciones a los directivos y supervisores inmediatos para acompañar y fortalecer el desarrollo competencial del personal a su cargo, contribuyendo así al logro de los objetivos institucionales y a la mejora sostenida del desempeño organizacional.

El Manual de competencias genéricas concibe las competencias como un constructo integral que trasciende la noción reducida de conocimientos, habilidades aisladas, aptitudes personales o rasgos de personalidad. Desde esta perspectiva, las competencias se entienden como la articulación de saberes, experiencias, comportamientos, esquemas mentales, hábitos y conductas organizadas que las personas activan de manera consciente para enfrentar las tareas y situaciones que se presentan en el cumplimiento de sus responsabilidades y de los objetivos institucionales.

En este sentido, las competencias se encuentran estrechamente vinculadas al contexto laboral, en el cual se materializan las tareas y se afrontan las dificultades propias del quehacer cotidiano. Si bien la formación adquirida a través de la educación formal resulta relevante, las experiencias desarrolladas en el ejercicio concreto de un puesto de trabajo adquieren un peso determinante en la consolidación de un desempeño competente.

Asimismo, las competencias se identifican a partir de comportamientos observables manifestados en el ejercicio de un cargo, los cuales se asocian con el logro del éxito profesional. De allí la importancia de los métodos utilizados para su definición, así como de la delimitación clara de indicadores y factores de observación que permitan evaluarlas de manera objetiva. La implementación de un sistema de gestión basado en competencias se sustenta en un enfoque multifacético que reconoce el valor estratégico del talento humano, enfatiza la capacidad de las personas para impulsar cambios en las estructuras organizacionales y alinea los esfuerzos individuales y colectivos con los objetivos estratégicos institucionales.

Cabe destacar que el modelo de gestión por competencias constituye una herramienta clave para el diseño, desarrollo y ejecución de políticas integrales de recursos humanos, que abarcan procesos como la selección, la capacitación, el desarrollo, la evaluación y el desempeño laboral. Su aplicación contribuye a fortalecer el desempeño organizacional y a consolidar una cultura institucional orientada a la gestión del conocimiento, favoreciendo así una mejora sostenida del desempeño del talento humano que labora en las universidades y una respuesta más oportuna a las demandas del entorno social.

De igual manera, el enfoque por competencias proporciona lineamientos fundamentales para orientar los procesos de capacitación y desarrollo, así como para definir los perfiles de los cargos requeridos para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización. En este marco, las competencias se constituyen en un referente objetivo para la evaluación del desempeño individual e institucional, facilitando la definición de criterios técnicos para la asignación de reconocimientos y compensaciones equitativas.

No obstante, en el contexto de las universidades venezolanas, este principio enfrenta importantes limitaciones, debido a que los sistemas de remuneración se rigen por escalas salariales establecidas de manera

centralizada por el Estado, a través del Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, Ciencia y Tecnología. Esta situación ha generado una marcada desvinculación entre el desempeño, las competencias y la compensación económica, lo que, en el contexto de la crisis económica, ha derivado en efectos negativos como la rotación del personal, el incumplimiento de horarios y responsabilidades, y una disminución significativa de la motivación laboral.

Por otra parte, la gestión por competencias favorece procesos de selección más adecuados y objetivos, así como la movilidad y rotación del talento humano en función de los requerimientos reales de los cargos, contribuyendo a una mejor asignación de las capacidades disponibles dentro de la organización.

Desde esta perspectiva, concebir a la administración pública —y por extensión a las instituciones universitarias— como entidades prestadoras de servicios dirigidos a la ciudadanía implica el diseño de estrategias organizacionales orientadas a su transformación y fortalecimiento. En este sentido, el manual de competencias genéricas se orienta hacia un cambio estructural que cuestiona los esquemas tradicionales de organización piramidal o vertical, caracterizados por una marcada separación entre la conducción y la operación.

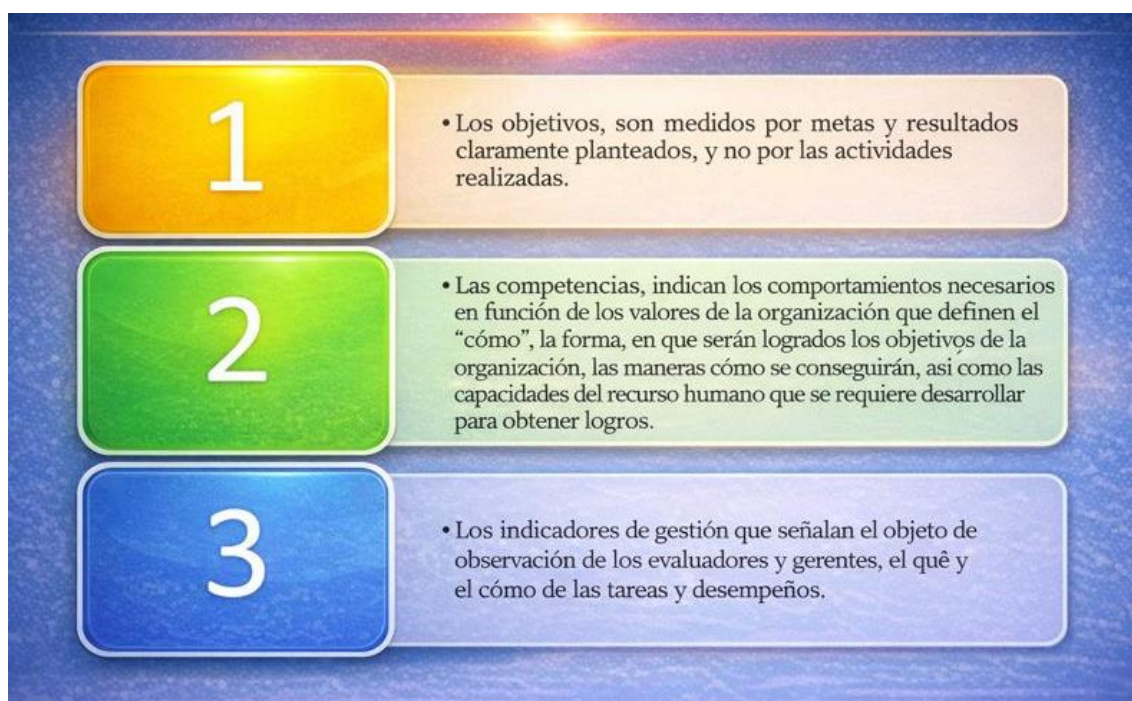
En contraste, el modelo de gestión por competencias promueve una estructura organizativa de carácter horizontal, en la que se mantiene una conducción estratégica clara y un acompañamiento permanente a las áreas sustantivas. Este enfoque favorece la integración de funciones, la corresponsabilidad en la gestión y una mayor coherencia entre la estrategia institucional y las prácticas cotidianas de trabajo.

Así pues, que mientras la estructura vertical tiene una reducida interacción y comunicación, una baja identificación con los objetivos, lo cual conlleva a una desmotivación; las decisiones son lentas, se diluyen las responsabilidades, se fragmentan los procesos por lo que se

desconectan los objetivos sectoriales de los generales y la visión no sale del interior, la estructura horizontal forma equipos multifuncionales de acuerdo a una gerencia de servicios con responsabilidades claras y unívocas, el personal puede desarrollar iniciativas, resolver problemas en la medida en que se presentan, creatividad, compromiso y capacidad de negociación. Todo esto logra operaciones integradas con alto valor agregado, en las funciones orientadas al servicio de la sociedad.

Por otra parte, la gestión basada en competencias implica una administración por objetivos y resultados la cual permite especificar, revisar y mejorar de manera continua el desempeño institucional, grupal o individual, conducentes al logro de la misión de la organización. Los elementos fundamentales de un sistema de gestión por competencias se muestran en la figura Nro. 10.

**Figura Nro. 10:** Elementos del Sistema de Gestión por Competencias



**Fuente** *Elaboración Propia*

Con tales elementos, el modelo de gestión por competencias plantea una pregunta central: ¿Cuáles son las características que debe tener el personal de un organismo público para poder sostener el éxito de la

organización? La organización define en función de su planteamiento estratégico (Plan de desarrollo Económico y Social de la Nación) y objetivos, cuál es el servicio que va a prestar, y el usuario al que va orientado. Cuáles son las competencias que van a diferenciarla y permitirle crecer. Consistentemente con eso, es necesario entonces definir cuáles serán las características (conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes) o competencias que sus miembros que permitan un buen desempeño laboral en el cargo ejercido dentro de la administración pública.

### **2.9. Teoría del Capital Humano desde una perspectiva Laboral y Organizacional.**

Para los fines de la presente investigación, resulta pertinente destacar que, a lo largo de varias décadas, el campo de la administración de recursos humanos ha incorporado diversos enfoques conceptuales orientados a comprender el valor estratégico de las personas en las organizaciones. Entre ellos, adquiere especial relevancia la teoría del capital humano, la cual surge como un marco explicativo para analizar determinados fenómenos macroeconómicos, tales como el crecimiento del ingreso nacional y la productividad. Desde esta perspectiva, se plantea que, además de los factores tradicionales de capital y trabajo, es necesario considerar un tercer componente fundamental: el conjunto de habilidades, capacidades y conocimientos de los trabajadores. Los primeros aportes sistemáticos en esta línea fueron impulsados por Theodore Schultz, y posteriormente fortalecidos por los desarrollos teóricos de Gary Becker y Jacob Mincer, quienes consolidaron este enfoque como un referente central en la economía y la gestión del talento humano.

En este marco conceptual, el capital humano se entiende como el resultado acumulado de inversiones realizadas en educación, formación en el trabajo, salud y otros factores que inciden directamente en el incremento de la productividad. Esta concepción amplía la visión

tradicional al considerar no solo el nivel educativo formal de las personas, sino también el grado en que estas son capaces de activar de manera productiva un amplio repertorio de habilidades y capacidades. En este sentido, la capacidad se asocia con el potencial para desarrollar procesos mentales superiores (como la memoria, el pensamiento y el lenguaje), mientras que la habilidad se refiere a la forma en que dichos procesos se operacionalizan y se expresan en conocimientos aplicados que permiten desempeñar eficazmente diversas actividades orientadas al crecimiento productivo y al bienestar económico. Desde esta óptica, lo económico no se restringe únicamente a la generación de ingresos, sino que abarca todas aquellas acciones que contribuyen a la creación de valor y bienestar individual y colectivo, tal como lo plantea Gary Becker (1983).

En consecuencia, los recursos humanos —o capital humano— constituyen un activo intangible conformado por un conjunto de capacidades, habilidades y conocimientos que inciden en la productividad, la innovación y la empleabilidad tanto de las personas como de las comunidades. La empleabilidad se concibe como la posibilidad real de acceder y mantenerse en un empleo que reconozca y valore las capacidades laborales del individuo, y se ve influenciada por múltiples factores. Entre ellos destacan los procesos de aprendizaje estructurados a través de la educación formal e informal, así como la formación adquirida mediante el entrenamiento y la experiencia desarrollada en los distintos puestos de trabajo dentro de las organizaciones, siempre en función de las características del individuo y del contexto en el que dichas capacidades son puestas en práctica.

Schultz, T. (1983), ha señalado cinco factores que han contribuido a mejorar la capacidad humana:

- 1) Equipos y servicios de salud, ampliamente concebidos para que incluyan todos los gastos que afectan la expectativa de vida, fuerza, resistencia, vigor, y vitalidad de un pueblo.

- 2) Formación en el puesto de trabajo, incluyendo el aprendizaje al viejo estilo, organizado por las empresas.
- 3) La educación formal organizada en el nivel elemental, secundario y superior.
- 4) Los programas de estudio para adultos que no están organizados por las empresas, incluyendo los programas de extensión.
- 5) La emigración de individuos y familias, para ajustarse a las cambiantes oportunidades de trabajo.

Para Schultz, T. (1983), la adquisición de los elementos educativos que permiten el aprendizaje complejo en grados crecientes es el punto de partida de un proceso de acumulación de capital humano, donde la complejidad de los conocimientos y destrezas necesarios evolucionan de acuerdo con los progresos tecnológicos.

En vista de estos planteamientos es necesario que el recurso humano o capital humano encuentre una aplicabilidad económica a través del mercado, para que las personas, como consecuencia, de una mayor formación, se les faciliten las oportunidades de trabajo que le permitan, mejorar su desempeño en el ámbito laboral, de tal manera que se incremente la productividad e impulsen el crecimiento de la economía del país.

En este orden de ideas, Becker, S. (1983), define el recurso humano o capital humano como el conjunto de las capacidades productivas que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales o específicos que puede ser acumulado, o usarse. Es una opción individual, una inversión. Se evalúa por la diferencia entre el coste de los gastos de educación y los gastos correspondientes (compra de libros...), y el coste de productividad, es decir, el salario que recibiría si estuviera inmerso en la vida activa, y sus rentas futuras actualizadas.

Como consecuencia de ello, el individuo hace una valoración arbitrada entre trabajar y continuar una formación para el desarrollo, que le

permita en el futuro, percibir salarios más elevados que los actuales. Él, toma en cuenta también el mantenimiento de su capital psíquico (salud, alimentación); optimizando sus capacidades y evitando que no se deprecien demasiado, bien por la desvalorización de sus conocimientos generales y específicos, bien por la degradación de su salud física y moral, e invirtiendo con miras a aumentar su productividad futura y sus rentas. El individuo habrá de actuar como todas las inversiones, ya que ha de hacer frente a la ley de los rendimientos decrecientes, y al carácter irreversible de estos gastos.

Desde esta perspectiva, la teoría del capital humano distingue dos formas posibles de formación: *La formación general*, adquirida en el sistema educativo, formativo. Su transferibilidad y su compra, explica el que esté financiada por el trabajador, ya que puede hacerla valer sobre el conjunto del mercado de trabajo. Por otra parte, la organización no está, obligada a sufragar los costos de formación de una persona, susceptible de hacer prevalecer esa formación en otra organización que esté dispuesta a mejorar la remuneración, lo que podría incitarla a abandonar el trabajo que venía desempeñando tras la búsqueda de mejores ingresos.

En vista de ello, la financiación de la actividad toma la forma de una remuneración más fiable. Por lo que, el acuerdo entre el trabajador y la firma consiste en la compra, por parte de la empresa, de la «fuerza de trabajo» y la compra de formación del trabajador, por otro. La formación específica, adquirida en el seno de una unidad de producción o de servicio, permite desarrollar al trabajador, su productividad dentro de la empresa, pero nada, o bien poco, fuera de ésta. OIT (2004).

Cabe señalar, que el concepto de capital humano se asocia al conocimiento de las personas (capacidad y compromiso), y se relaciona con las competencias (conocimientos, habilidades y cualidades profesionales). Igualmente, tiene que ver con la capacidad de innovar y mejorar, y con el compromiso y la motivación (dedicación y calidad en la actuación).

## **2.10. Teorías de la Motivación como factor que Impactan el Desempeño Laboral en los Recursos Humanos.**

La motivación de los recursos humanos es uno de los pilares fundamentales dentro de las organizaciones, ya que de ello dependerá el éxito o fracaso de las mismas y es por eso por lo que es de vital importancia tenerla en cuenta por las partes gerenciales y administrativas. La motivación es la razón o el motivo que incita a la realización o la omisión de una acción como tal, es un componente mental que nos impulsa a hacer algo para un beneficio propio o grupal.

Es por ello, que es importante determinar los elementos que intervienen en el área motivacional con miras a mejorar el desarrollo del recurso humano dentro de una organización, de esta manera el recurso humano, mejorará su desempeño laboral, así como en lo profesional y personal, y por ende mejorará la competitividad de la organización en un mercado cada vez más global y competitivo.

La motivación es un fenómeno multicausal, originado por diversas fuentes, tales como los tipos de incentivos, reconocimientos, promociones, el trabajo por sí mismo, las necesidades de las personas, las metas y objetivos que se tengan, las condiciones de trabajo, los salarios, entre otros.

La “Teoría de la Motivación Humana” trata de “una jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas; esta jerarquía identifica cinco categorías de necesidades y considera un orden jerárquico ascendente de acuerdo a su importancia para la supervivencia y la capacidad de motivación”. Maslow, A, (1991). Es decir que nosotros estamos motivados y nos movemos para satisfacer necesidades dentro de la pirámide de Maslow.

La falta de motivación del recurso humano es una problemática que se viene presentando en muchas de las organizaciones educación superior en Venezuela , en el caso de la Universidad de Carabobo no se escapan

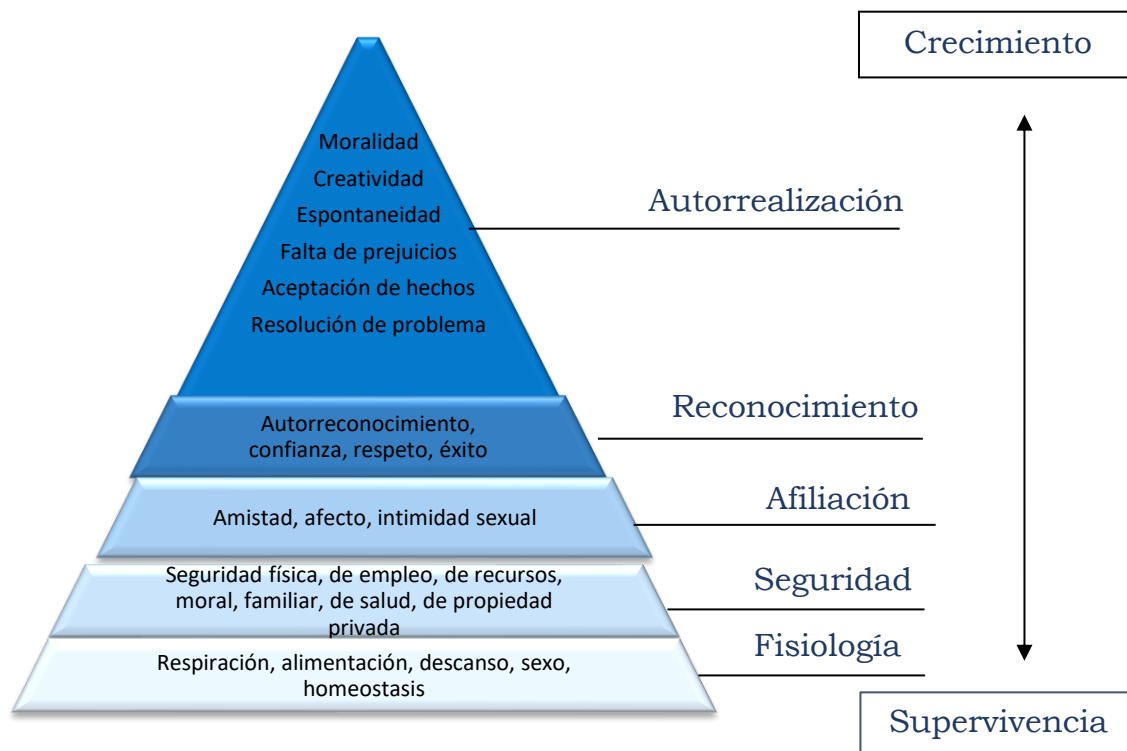
de esta realidad, ya que en la actualidad se observa gran desmotivación por parte de los trabajadores algunas de sus manifestaciones obedecen a desmejoras en las condiciones socio laborales y específicamente las de índole salarial y beneficios socio económicos sumado a ello elementos asociados al trabajo como los medios para el traslado al sitio de trabajo, dificultad para acceder a los alimentos, medicinas entre otros. Por tanto, se evidencia que existe un alto nivel de insatisfacción por parte de los trabajadores, lo que obstaculiza el normal funcionamiento de estas organizaciones.

Desde estas perspectivas, se puede considerar que quienes mueven las organizaciones son los recursos humanos y estas a su vez, deben accionar mecanismos idóneos donde los trabajadores tengan ese camino para poder seguir creciendo y reteniendo a los trabajados. Es importante contar con un plan de retención de personal o un plan de carrera dentro de las organizaciones lo que contribuye a que muchos trabajadores se mantengan en sus puestos de trabajo y no se sientan presionados por buscar un mejor lugar donde poder crecer y dar un mejor trabajo, pero esto podrá ser útil siempre y cuando el trabajador pueda satisfacer sus necesidades básicas lo que amerita que se mantengan condiciones laborales favorables.

Cabe señalar que la pirámide de Abraham Maslow o jerarquización de las necesidades está basada en la clasificación de las mismas de acuerdo a la importancia que tenemos como seres humanos. Esta pirámide como tal no solo se aplicaba en el ámbito psicológico, sino que empezó a tener más importancia en el ámbito empresarial del marketing y publicidad. Tal como se señala en la figura Nro.11.

Es la energía de atreverse a hacer grandes cosas para alcanzar sus objetivos, que implica la satisfacción de las necesidades de cada persona.

**Figura Nro. 11:** Jerarquía de Necesidades



**Fuente:** Elaboración propia a partir de Maslow (1943)

### **Jerarquización de las Necesidades.**

La escala de las necesidades se describe como una pirámide de cinco niveles: Los cuatro primeros niveles pueden ser agrupados como necesidades de déficit, es decir primordiales. Al último nivel superior lo denominó de autorrealización, motivación de crecimiento o necesidad de ser.

### **2.11. Teoría de los Dos Factores**

Esta teoría es otra de las teorías referente a la motivación en situaciones laborales surge de su autor el Herzberg, F. (1968) quien formula una teoría para explicar mejor el comportamiento de las personas en el ámbito laborales.

Este autor plantea la existencia de dos factores que orientan el comportamiento de las personas, formulando dos cosas:

**a) Motivación Intrínseca** (motivacionales) o de satisfacción: Esta se genera en el interior de la persona que realiza la tarea o la acción, es decir el individuo puede generarse una tendencia debido a la estrecha relación que existe con las emociones, es principalmente el resultado de los factores de motivación, los cuales ayudan a aumentar la satisfacción de las personas pero que tienen un efecto muy bajo sobre la insatisfacción.

**b) Motivación Extrínseca (higiene) o de insatisfacción:** Que es principalmente el resultado de los factores de higiene. Si estos factores faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo de las personas este por lo contrario se genera fuera de la persona que realiza tarea o acción.

**c) Motivación Trascendente:** Este es otro tipo de resultado provocado en otra persona debido a la acción de la persona motivada. El modelo para seguir. En este último el ejemplo más importante es, la persona líder de grupo lo que él busca es el beneficio de sus subordinados (colaboradores) dejando de lado el propio, busca que cada colaborador sea parte del equipo de trabajo, generando un sentimiento de propiedad de la organización. Para proveer motivación en el trabajo.

En este orden, el autor de esta teoría Herzberg, F. (1968) propone que el “enriquecimiento del cargo”, el cual consiste en la renovación de las labores elementales del cargo por labores más retadoras, que ofrezcan condiciones de reto y gozo personal, para así el recurso humano continúe con su propio crecimiento.

Según su autor Herzberg, F. (1968) con esta base se puede dar una cuenta de la importancia de mantener en balance estos los factores intrínseco y extrínseco, para que la organización pueda lograr sus metas y objetivos propuestos.

- a) **Factor de motivación:** Intrínsecos o de satisfacción
- b) **Factor de higiene:** Extrínsecos o de Insatisfacción

Además, hay que considerar algunos elementos que son importantes y que van a medir como se siente la persona en el cargo entre ellos se destacan los siguientes:

- ❖ Logro
- ❖ Responsabilidad
- ❖ Reconocimientos
- ❖ Promociones
- ❖ Independencia Laboral
- ❖ Como se siente la persona en la empresa:
- ❖ Sueldo y beneficios.
- ❖ Política de la empresa y su organización.
- ❖ Relación con sus compañeros de trabajo.
- ❖ Ambiente físico.
- ❖ Seguridad laboral
- ❖ Crecimiento
- ❖ Madurez
- ❖ Consolidación
- ❖ Áreas.
- ❖ Status.
- ❖ Supervisión.

Estos elementos van a impactar positiva o negativamente al trabajador según su nivel de apreciación y como desarrolla sus actividades, lo cual repercute en el desempeño laboral.

## **2.12. Teorías X Y.**

La Teoría X y la Teoría Y son dos teorías contrapuestas de dirección definidas por McGregor, D. (1994), en su obra: El lado humano de las organizaciones, en la década de 1960. Esta teoría ha sido usada en la administración de recursos humanos, el comportamiento organizacional,

la comunicación organizacional y el desarrollo organizacional. En ella se describen dos modelos contrastantes de motivación basada en la fuerza laboral.

Su creador McGregor, D. (1966) es una de las personas más influyentes en la gestión de recursos humanos. Sus enseñanzas tienen actualmente bastante influencia al cabo de haber pasado casi cinco décadas de teorías y modelos gerenciales.

En su obra: “El lado humano de las organizaciones” escrito en 1960 describe dos formas de pensamiento a las que denominó "Teoría X" y "Teoría Y". Son dos teorías contrapuestas de dirección; en la primera, los directivos consideran que los trabajadores sólo actúan bajo amenazas, y en la segunda, los directivos se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar (McGregor, D. 1966).

### **2.12.1 Teoría X.**

Esta teoría lleva expresos los aparentes modelos de Taylor, F. y presupone que el trabajador es pesimista, estático, rígido y con aversión innata al trabajo evitándolo si es posible. El directivo piensa que, por término medio, los trabajadores son poco ambiciosos, buscan la seguridad, prefieren evitar responsabilidades, y necesitan ser dirigidos. Por lo que considera que, para alcanzar los objetivos de la organización, él directivo debe presionar, controlar, dirigir e incluso a amenazar con todo tipo de castigos; el recompensar económicamente también se considera necesario, contar con una estructura de jerarquías en la que cada nivel posea un supervisor, y que esté con los subordinados.

En esta teoría, se demuestra que nivel de jerárquico dentro de la organización tiene un peso de responsabilidad por lo que los trabajadores deben ser supervisados y dirigidos para que las metas asignadas puedan ser cumplidas; en el caso específico de la Universidad esta teoría aplica ya que algunos de los trabajadores no cumplen con lo asignado y siempre

dan una excusa que a veces se torna poco creíble lo que hace que no se cumplan las metas y objetivos trazados.

### **2.12.2. Teoría Y.**

Esta teoría es todo contrario, se caracteriza por considerar al trabajador como el activo más importante de la organización. A los trabajadores se les considera personas optimistas, dinámicas, motivadas y flexibles.

Se cree que los trabajadores disfrutan de su trabajo, sea físico y mental, actuando no como si fuera un juego, sino como algo que se disfruta para ellos. Los trabajadores también poseen habilidades para resolver cualquier tipo de problema que se den dentro de la organización, de una manera creativa. Lo malo es que este tipo de recurso humano es desaprovechado en muchas de las organizaciones al dar estas las normas, reglas y restricciones de cómo trabajar dejando al trabajador sin libertad y limitándolo para llegar a ser un talento de alto potencial.

El directivo piensa que, por término medio, los trabajadores:

- ❖ Capacidad de imaginación y creatividad para la solución de problemas.
- ❖ La inversión en el esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el descanso y el juego.
- ❖ El compromiso con los objetivos se da en proporción con el volumen de las recompensas que se asocian con sus logros.
- ❖ Se empieza a aceptar y buscar responsabilidades.
- ❖ Se empieza a ejercer autodirección y autocontrol con objetivos con que se siente comprometidos.

Y se considera que, para alcanzar los logros u objetivos de la empresa, se debe:

- ❖ Considerar a la persona madura y responsable.

- ❖ Hay que considerar que el trabajador ejercerá un estilo de dirección donde esté involucrada la participación, la democracia, basado en el autocontrol y la autodirección y con muy poco control externo.

La teoría Y está basada en que la persona que se encuentre al mando cree que dando las condiciones apropiadas para trabajar la mayoría de las personas trabajarán bien y tendrán un buen desempeño. También creen que la satisfacción que deja el realizar bien un trabajo ya sea mental o por el uso de fuerza, es un factor de motivación muy importante.

### **2.13. Teoría de La Equidad.**

La teoría de la equidad es una teoría creada por Adams, J.S. (1965) en la que intenta explicar la satisfacción relacional en términos de percepciones de tarifas distribuciones injustas de recursos dentro de las relaciones interpersonales, afirmando que los empleados buscan conservar la equidad entre los insumos que traen al puesto de trabajo y los resultados que reciben de ella, contra las entradas percibidas y los resultados de los demás Adams, J (1965).

En este sentido, lo que se infiere es que los trabajadores esperan tener un trato justo y equitativo con el resto de sus compañeros. Donde perciban que tienen los mismos beneficios, oportunidades y sea tratados con ciertos niveles de imparcialidad dentro de las organizaciones. Por lo tanto, una persona tendrá en cuenta que se trató bien si percibe la proporción de sus aportaciones a sus resultados equivalentes a los que le rodean, también sería aceptable para un colega más alto a recibir una indemnización mayor, puesto que el valor de su experiencia es mayor que el propio.



# 3

## CONCLUSIONES GENERALES

---

## CONCLUSIONES

El talento humano se ha consolidado históricamente como un factor decisivo para la generación de ventajas competitivas en las organizaciones y, en el contexto actual, su relevancia se ha intensificado de manera significativa. La gestión contemporánea del talento humano trasciende la mera administración de personas y se orienta hacia la gestión del conocimiento, entendida como un proceso dinámico que integra saberes, experiencias, habilidades, actitudes y capacidades que residen en los miembros de la organización. En este sentido, el desempeño laboral no puede analizarse de forma aislada, sino como el resultado de un entramado complejo entre formación profesional, aprendizaje organizacional y condiciones institucionales que favorecen la movilización efectiva del conocimiento.

Desde esta perspectiva, el éxito organizacional se sustenta en la identificación, desarrollo y fortalecimiento de competencias clave, concebidas como un conjunto integrado de conocimientos, habilidades y comportamientos que distinguen a una organización en su ámbito de actuación. Estas competencias medulares permiten no solo responder a las exigencias del entorno, sino también anticiparse a los cambios, innovar y sostener niveles adecuados de desempeño laboral en contextos caracterizados por la complejidad y la incertidumbre.

En consecuencia, en la actualidad se enfatiza la necesidad de invertir de manera sostenida en la formación profesional y en el desarrollo del talento humano, así como en el fortalecimiento de sistemas educativos capaces de responder con pertinencia y oportunidad a las demandas del sector productivo y social. En este escenario, las universidades desempeñan un rol estratégico como espacios privilegiados para la generación, transmisión y aplicación del conocimiento, y como actores clave en la articulación entre educación y trabajo. Particularmente en los países latinoamericanos, se reconoce la importancia de profundizar los vínculos entre las instituciones educativas y los sectores productivos,

promoviendo planes formativos flexibles, programas orientados a competencias, metodologías innovadoras centradas en los resultados del aprendizaje y procesos que favorezcan la creatividad, la actualización permanente y la alternancia entre formación y experiencia laboral.

Desde este enfoque, la formación profesional adquiere sentido en la medida en que se vincula estrechamente con las demandas reales del mercado de trabajo y con los contextos productivos en los que se insertan las organizaciones. Ello implica comprender la formación no solo como un proceso académico, sino como un fenómeno que integra dimensiones educativas, económicas y laborales, orientado a fortalecer el desempeño profesional y la empleabilidad del talento humano. En este marco, la universidad se reafirma como un espacio esencial para el desarrollo del conocimiento, en tanto encarna la aspiración humana por comprender, transformar y mejorar la realidad, tal como lo señala Amagi.

En este orden de ideas, la universidad se ha consolidado como la institución de mayor jerarquía dentro de los sistemas educativos, asumiendo la responsabilidad social de formar profesionales, tecnólogos e investigadores capaces de liderar y transformar las estructuras organizacionales y sociales. Para ello, resulta imprescindible que las instituciones universitarias articulen de manera coherente sus subsistemas académicos, administrativos y de gestión del talento humano, promoviendo la integración de conocimientos científicos, tecnológicos, sociales y humanísticos que respondan a las exigencias del mundo globalizado.

Finalmente, la formación profesional y el desempeño laboral del talento humano se configuran como ejes estratégicos para el desarrollo organizacional y social. La creciente competitividad del entorno impone la necesidad de redefinir perfiles ocupacionales y actualizar permanentemente las competencias requeridas, de modo que las organizaciones puedan contar con personas capaces de aprender, adaptarse y desempeñarse eficazmente en escenarios cambiantes. En

este contexto, la gestión del talento humano se posiciona como un componente central para el logro de los objetivos institucionales, el fortalecimiento del desempeño laboral y la construcción de organizaciones más eficientes, innovadoras y socialmente responsables.

La competitividad se configura como un atributo esencial que orienta a las organizaciones hacia niveles superiores de desempeño. Desde esta perspectiva, resulta necesario analizar la formación profesional como un factor estratégico que incide directamente en el desempeño laboral del talento humano, particularmente en áreas administrativas y de gestión. En un entorno caracterizado por cambios acelerados y crecientes exigencias, la competitividad plantea el desafío de aprender a enfrentar los retos del futuro, desenvolverse en contextos dinámicos y asumir procesos de transformación organizacional orientados a transitar desde modelos productivos intensivos en recursos físicos hacia esquemas sustentados en la información, el conocimiento y el aprendizaje continuo.

En este marco, la gestión del talento humano adquiere un papel central, al integrar componentes organizativos que influyen de manera directa en la dirección de los recursos humanos y en la mejora del desempeño profesional. La revalorización del talento humano implica reconocer su carácter estratégico dentro de la organización, situándolo como eje del desarrollo institucional, promoviendo su crecimiento profesional y estimulando su participación activa en los procesos de cambio. Esta visión favorece la consolidación de un nuevo paradigma organizacional, sustentado en la aceptación de las transformaciones globales y en la creciente importancia de la educación y la formación como pilares para el diseño e implementación de políticas institucionales orientadas a la calidad y la excelencia.

En concordancia con lo anterior, el análisis de los procesos de formación profesional con énfasis en el desempeño laboral requiere explorar las distintas concepciones y modelos que sustentan dichas prácticas. La formación del personal administrativo responde a la necesidad de dotarlo

de conocimientos, habilidades y actitudes que le permitan alcanzar un desempeño satisfactorio en sus funciones actuales y, a su vez, ampliar sus oportunidades de desarrollo profesional. En este sentido, la formación continua facilita la adquisición de nuevas competencias que habilitan la movilidad funcional y el acceso a responsabilidades de mayor complejidad dentro de la organización.

Desde un enfoque sistémico, el diseño de planes de formación profesional debe contemplar fases claramente definidas que incidan de manera directa en los resultados esperados. Estas fases comprenden, en primer lugar, la identificación de necesidades formativas; en segundo término, el diseño de programas alineados con dichas necesidades; en tercer lugar, la ejecución de los programas con la participación de facilitadores y actores comprometidos; y finalmente, la evaluación de los procesos y resultados obtenidos. Este enfoque integral permite garantizar la coherencia entre la formación impartida y los objetivos institucionales.

Asimismo, la formación profesional se encuentra estrechamente vinculada a los procesos de motivación, los cuales influyen de manera significativa en la disposición de las personas para participar activamente en experiencias de aprendizaje. En contextos organizacionales complejos, la motivación y el interés por la actualización del conocimiento pueden verse afectados por múltiples factores, lo que hace necesario implementar estrategias formativas acompañadas de mecanismos motivacionales adecuados. El uso de refuerzos positivos, la eliminación de prácticas coercitivas, la flexibilidad en los procesos y la creación de ambientes de aprendizaje favorables constituyen elementos clave para incrementar el compromiso de los participantes y asegurar el éxito de los programas de formación profesional.

La formación profesional, concebida desde una visión estratégica y sistémica, se posiciona como un elemento fundamental para fortalecer el desempeño laboral del talento humano, potenciar la competitividad

organizacional y responder de manera efectiva a las demandas de entornos cada vez más complejos y cambiantes.

Desde una perspectiva formativa, se reconoce que los principios que orientan la formación profesional deben responder a las particularidades de cada organización, permitiendo el desarrollo de competencias personales y distintivas que fortalezcan su identidad institucional. Este enfoque posibilita la adecuación de los procesos formativos a las necesidades reales del entorno laboral, favoreciendo la redefinición de los puestos de trabajo y del desempeño asociado a nuevas ocupaciones. De este modo, las organizaciones pueden optimizar la inversión en talento humano, adaptarse con mayor flexibilidad a los cambios del entorno y desarrollar competencias tecnológicas y organizativas acordes con las exigencias actuales.

Asimismo, la formación profesional contribuye a la construcción de relaciones laborales más estables, al generar condiciones organizacionales que permiten afrontar escenarios de creciente competitividad. En este contexto, el trabajador amplía su base profesional, incorporando capacidades como la iniciativa, la creatividad y la adaptación al cambio, elementos indispensables para un desempeño eficaz en contextos dinámicos y complejos.

Desde esta óptica, los procesos formativos no pueden desvincularse del trabajo entendido como una práctica sustentada en principios científicos y tecnológicos. La formación profesional no se limita al desarrollo de habilidades operativas o destrezas técnicas, sino que integra el aprendizaje de conocimientos teóricos y aplicados propios de situaciones laborales específicas. Sin una comprensión sólida de estos fundamentos, la formación se reduce a un simple adiestramiento, incapaz de consolidar competencias laborales pertinentes y transferibles a distintos contextos organizacionales.

En el ámbito institucional, la gestión de la formación profesional se desarrolla dentro de marcos organizativos y normativos formalmente establecidos, lo que exige que quienes asumen responsabilidades directivas aprovechen de manera estratégica las herramientas y enfoques de gestión disponibles. Entre estos se incluyen prácticas como la gerencia por objetivos, la planificación estratégica, la gestión de la calidad, el benchmarking, los modelos de mejora continua, el trabajo flexible, el coaching y otras estrategias contemporáneas orientadas a fortalecer el desempeño organizacional, siempre en coherencia con el cumplimiento del marco legal vigente.

En este escenario, la gestión de los recursos humanos se configura como un proceso complejo que demanda una revisión constante de sus prácticas y estructuras, especialmente en contextos institucionales marcados por la incertidumbre y la presión del entorno. La necesidad de repensar y transformar la gestión universitaria y organizacional pone de relieve la importancia estratégica del área de recursos humanos, en tanto responsable de planificar, coordinar y dirigir los procesos vinculados al personal. La adopción de principios de excelencia en la gestión permite fortalecer las competencias del talento humano, mejorar el desempeño laboral y atender de manera equilibrada las expectativas de los distintos grupos de interés, contribuyendo así a la pertinencia y sostenibilidad institucional.

Se enfatiza que la administración en las instituciones públicas y académicas constituye un componente esencial de los procesos de gestión. Resulta difícil implementar instrumentos eficaces de planificación, control y evaluación sin una base administrativa sólida que articule los recursos económicos, humanos y organizativos. En las instituciones de educación superior, la calidad de la gestión está estrechamente vinculada a las competencias gerenciales de sus equipos directivos, quienes, en muchos casos, provienen del ámbito académico y asumen funciones de dirección en contextos organizacionales altamente complejos.

En este marco, las unidades y dependencias responsables de la gestión del talento humano desempeñan un papel fundamental como soporte técnico y operativo de las políticas institucionales. El personal administrativo que integra estas áreas, en sus distintos niveles profesionales, técnicos y de apoyo, cumple funciones clave en la implementación de los procesos de formación y desarrollo, aportando conocimientos, habilidades y destrezas que permiten una gestión más eficiente y coherente del talento humano en las organizaciones.



# BIBLIOGRAFÍA GENERAL

---

## BIBLIOGRAFÍA GENERAL

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267–299. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (16th ed.). Kogan Page.
- Becker, G. S. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education* (3rd ed.). University of Chicago Press.
- Boudreau, J. W., & Cascio, W. F. (2017). Human capital analytics: Why are we not there? *Journal of Organizational Effectiveness*, 4(2), 119–126. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2017-0029>
- Boyatzis, R. E. (2018). The competent manager revisited. *Journal of Management Development*, 37(1), 5–17. <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2017-0012>
- Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M., & Odman, R. B. (2011). Doing competencies well. *Personnel Psychology*, 64(1), 225–262. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01207.x>
- Cappelli, P., & Keller, J. R. (2014). Talent management. *Annual Review of Organizational Psychology*, 1, 305–331. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091314>
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano* (5.ª ed.). McGraw-Hill.
- Cueva, M. S. P. (2023). *La gestión del talento humano y su aporte a la productividad, compromiso y retención de empleados*. Dialnet, 2025. Dialnet
- Cejas, M. (2018). *Formación por Competencias*. Editorial Trópicos. Caracas.
- Cejas, M. (2003) *La Formación por Competencias: una visión estratégica en la gestión de personas*. Universidad de Carabobo-Venezuela.
- Cejas, M. (2017). *Administración de los Recursos Humanos*. Ecuador: Editorial de las Fuerzas Armadas Ecuador. [Recuperado el 02 de julio de 2018]. Disponible en: <https://repositorio.espe.edu.ec>

- Delery, J. E., & Roumpi, D. (2017). Strategic human resource management, human capital and competitive advantage. *Human Resource Management Review*, 27(2), 245–258. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.009>
- Deloitte (2025). Tendencias globales de capital humano 2025. Deloitte Insights.
- Inteligencia Artificial en la Gestión del Talento Humano: Estrategias para la Adaptación Organizacional <https://doi.org/10.69890/hallazgos21.v10i1.686>
- Hajalian, F., & Jahangirfard, ILO. (2021). Global skills outlook 2021. International Labour Organization.
- International Labour Organization (2021). Global skills outlook 2021. ILO.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Jiang, K. (2014). An aspirational framework for strategic HRM. *Academy of Management Annals*, 8(1), 1–56. <https://doi.org/10.5465/19416520.2014.872335>
- Kalff, Y., & Simbeck, K. (2025). Explained yet misunderstood: How AI literacy shapes HR managers' interpretation of recommender systems. arXiv preprint. arXiv
- Khatoon, U. T. (2025). Technology-driven change in human resource management: A review of digital transformation impacts. *Behaviors and Human Resources Review*, <https://www.mdpi.com/2076-3387/15/11/452>
- Koppa, K., Sood, G., Harikumar, P., Mishra, S., & Agrawal, S. (2024). A review of talent management and human resource practices in the context of small and medium enterprises. *Multidisciplinary Review*, 6: e2023ss094. <https://doi.org/10.31893/multirev.2023ss094>
- Gupta, V., & Sharma, S. (2018). Leadership, organizational culture and innovation. *Journal of Organizational Change Management*, 31(4), 815–833. <https://doi.org/10.1108/JOCM-06-2017-0233>
- Martínez, A. V. (2025). La planificación de recursos humanos en entornos híbridos. *Ciencia Latina*, 2025.
- Morin, E. (2021). Introducción al pensamiento complejo. Editorial Gedisa.
- OECD. (2019). OECD skills outlook 2019: Thriving in a digital world. OECD Publishing.
- Runtukahu, O. R., Nelwan, O. S., Lengkong, V. P. K., Taroreh, R. N., & Lumintang, G. L. (2025). Talent management, knowledge management and performance among Millennial and Generation Z

- employees: A systematic review. *EAJMR*.  
<https://doi.org/10.55927/eajmr.v4i12.524>
- Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development. *Psychological Science in the Public Interest*, 13(2), 74–101.  
<https://doi.org/10.1177/1529100612436661>
- Sánchez Altamirano, F. D. L. M., Flores Villamarín, V. E., Nogales, J. D., & Sánchez Altamirano, A. M. (2025). Impacto de la gestión del talento humano en la microempresarial del Cantón Cotacachi. *Estudios y Perspectivas Revista Científica y Académica*, 5(3), 5314–5332. <https://doi.org/10.61384/r.c.a.v5i4.1540>
- Schinnenburg, H. (2025). Re-focusing talent management: Frontline and essential workers as sources of organizational capability. *Journal of Human Resource Management*, 2025.
- Senge, P. M., Hamilton, H., & Kania, J. (2015). The dawn of system leadership. *Stanford Social Innovation Review*, 13(1), 27–33.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons.
- Talent Management: A Review and Research Agenda. *Journal of Organizational Excellence*, 2025.  
<https://doi.org/10.1002/joe.70008>
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49.  
<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- UNESCO. (2022). *Reimagining our futures together: A new social contract for education*. UNESCO Publishing.
- Vargas, G. V. (2025). People analytics en recursos humanos: evidencias recientes y perspectivas. *Ciencia y Reflexión*, 2025.  
<https://doi.org/10.70747/cr.v4i3.499>
- Vrontis, D., Christofi, M., Pereira, V., Tarba, S., Makrides, A., & Trichina, E. (2021). Artificial intelligence, robotics, advanced technologies and HRM. *Journal of Business Research*, 123, 325–342.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.008>
- World Economic Forum. (2023). *The future of jobs report 2023*. WEF.

## ACERCA DE LOS AUTORES

### **Ivel Del Valle Ramos Nieves PhD.**

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-6021-8963>

Ivel Del Valle Ramos Nieves es Doctora (PhD) en Ciencias Sociales Mención Estudios del Trabajo, Magister en Gerencia Avanzada en Educación y Especialista en Gerencia de Recursos Humanos. Me he desempeñado como docente en pregrado y post grado en la Universidad de Carabobo, en la Universidad Simón Rodríguez y el Colegio Universitario de administración y Mercadeo. Ha desempeñado varios cargos en la Gestión de Talento Humano de Empresas del Sector Industrial como en el ámbito del sector Universitario. Coordinadora de Cultura de la Facultad de CS de la Educación de la Universidad de Carabobo. Su producción científica se orienta al análisis de los procesos socio-laborales, la formación profesional y la gestión pública y educativa, participando activamente en investigaciones, publicaciones y actividades académicas que fortalecen el pensamiento crítico y la gestión del conocimiento en el contexto latinoamericano.

### **Eric David Parra Trávez Mgs.**

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-5762-9042>

Eric David Parra Trávez es Ingeniero y Magíster, vinculado académicamente a la Universidad Técnica de Cotopaxi (UTC), Ecuador, donde forma parte de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas. Su labor docente e investigativa se enfoca en el ámbito de la administración, la gestión organizacional y el análisis de procesos administrativos en contextos públicos y privados. Ha participado en estudios aplicados y publicaciones científicas relacionadas con la eficiencia organizacional, la gestión de servicios y el fortalecimiento institucional, contribuyendo al desarrollo académico y profesional desde una perspectiva orientada a la mejora continua y la responsabilidad social universitaria.

### **Juan Carlos Malca Yumi Ing.**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5605-1171>

Juan Carlos Malca Yumi es Ingeniero de Sistemas, graduado de la Universidad Nacional de Chimborazo (UNACH), Ecuador, con una activa participación en procesos de investigación, capacitación y divulgación científica. Se encuentra vinculado al Centro Internacional de Investigación, Capacitación, Eventos y Publicaciones (CIICEP), donde colabora en proyectos orientados al fortalecimiento de la investigación académica, la gestión del conocimiento y el uso de tecnologías aplicadas a contextos administrativos y educativos. Su perfil profesional integra la ingeniería de sistemas con la investigación científica y la formación académica, aportando a la innovación, la digitalización y la mejora de procesos institucionales.

# FORMACIÓN PROFESIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LAS ORGANIZACIONES

En el contexto contemporáneo, la dinámica de la globalización ha generado transformaciones sustantivas en el ámbito de la educación superior, estrechamente vinculadas a los procesos de reforma universitaria, a la redefinición de las políticas públicas y a los marcos normativos de alcance internacional y regional. Estas transformaciones imponen a las instituciones de educación superior la necesidad de revisar y adecuar sus modelos de gestión, organización y funcionamiento, a fin de responder de manera coherente a un entorno global cada vez más interconectado, sin desdibujar su identidad institucional ni su misión social. Tales cambios no solo reconfiguran la forma en que los Estados se articulan y establecen reglas comunes, sino que también inciden directamente en las prácticas, valores, formas de pensamiento y niveles de compromiso de las personas con las organizaciones a las que pertenecen.

El análisis de la educación superior y de sus instituciones se desarrolla en un escenario marcado por tensiones de carácter político, estructural, económico y social, que obligan a comprender la universidad desde múltiples perspectivas. En este marco, el presente trabajo asume como principio rector del ordenamiento académico la reflexión crítica sobre las reformas necesarias en el sistema universitario, focalizando su atención en lo que la autora identifica como el eje sustantivo del objeto de estudio: la formación profesional y el desempeño laboral del talento humano que labora en la Universidad de Carabobo. No obstante, resulta imprescindible subrayar previamente el papel central que cumple la educación en la transformación integral del ser humano, en tanto generadora de conocimiento y motor de cambio social. Desde esta perspectiva, la educación se erige como un medio fundamental para enfrentar los desafíos emergentes, al proporcionar herramientas para comprender la complejidad de los problemas contemporáneos y, simultáneamente, promover la búsqueda creativa, crítica y ética de soluciones.

ISBN: 978-9942-7482-1-8



9 789942 748218