

GESTIÓN BASADA EN COMPETENCIAS:

TALENTO HUMANO, FUNDAMENTOS Y DESAFÍOS ORGANIZACIONALES

Autores:

Belkis Elena Ortiz Rodríguez
Andrea Nicole Faz Tapia
Juan Cielo Ramirez Cajamarca
Valeria Alexandra Becerra Hidalgo

ISBN: 978-9942-7482-2-5

DATOS DEL LIBRO

Datos de catalogación bibliográfica

Título: Gestión Basada en Competencias: Talento Humano, Fundamentos y Desafíos Organizacionales.

Autores:

Belkis Elena Ortiz Rodríguez
Andrea Nicole Faz Tapia
Juan Cielo Ramírez Cajamarca PhD
Valeria Alexandra Becerra Hidalgo

Dimensiones: 20 x 27 cm

Nro. de páginas: 143

ISBN: 978-9942-7482-2-5

Revisado por Pares Ciegos Internacionales

AVAL GEUS- UC

Editado CIICEP

EDITORIAL: CIICEP

Email: editorialciicep@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

Fecha de Publicación: 23/01/2026

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 mecanismo, fotoquímico, electrónico, informático, magnético, electróptico, etcétera, cualquier reproducción sin el permiso previo de la editorial viola los derechos reservados, es ilegal.

Copyright © 2026, Editorial CIICEP

INDICE GENERAL

INDICE GENERAL.....	2
INDICE DE FIGURAS	3
AGRADECIMIENTO	4
CAPÍTULO I. UNA MIRADA DESDE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	11
1.1 Bases Teóricas	12
1.1.1 Gestión del Talento Humano en el Nuevo Entorno Global	12
1.1.2 Procesos Emergentes en La Gestión del Talento Humano.....	20
1.1.3 Evolución de La Gestión del Talento Humano	31
1.1.4 Acepciones Diversas En torno a La Gestión del Talento Humano	38
1.1.5 La Dirección en el Marco de la Gestión del Talento Humano.	41
1.1.6 Modelos y Teorías de la Gestión del Talento Humano.....	49
1.1.7 Teoría de los Recursos y Capacidades.....	69
1.1.8 Teorías de la Gestión del Talento Humano.....	70
1.1.9 Componentes Estratégicos de la Función de Dirigir en la Gestión de Personas	82
1.1.10 El Talento Humano y las Competencias.	102
1.1.11 El Aprendizaje como Objetivo de las competencias	106
CAPÍTULO II. UNA MIRADA GLOBAL DE LAS COMPETENCIAS LABORALES.....	113
2.1 Consideraciones Generales.....	114
2.2 Gestión por Competencias.....	125
2.3 Evolución de Las Competencias.....	128
CONCLUSIONES	131
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	135
SOBRE LOS AUTORES	141

INDICE DE FIGURAS

Figura Nro. 1: Desafíos Competitivos	16
Figura Nro. 2: Los Rendimientos de la Inversión y sus Categorías	18
Figura Nro. 3: Principios de Dirección	42
Figura Nro. 4: Dirección por Objetivos.....	43
Figura Nro. 5: Funciones Básicas del Talento Humano	45
Figura Nro. 6: Modelo de Gestión de Mikel Beer y Colaboradores.....	53
Figura Nro. 7: Modelo de Harper y Linch (1992).....	54
Figura Nro. 8: Modelo de Gestión de Zayas.	55
Figura Nro. 9: Modelo de Gestión de Diagnóstico, Proyección y Control (DPC)	58
Figura Nro. 10: Modelo de Subsistemas	60
Figura Nro. 11: Modelo de Competencias.....	61
Figura Nro. 12: Elementos de la Competencia	64
Figura Nro. 13: Modelo del Iceberg Spencer y Spencer.....	66
Figura Nro. 14: Modelo de Fletcher para el cambio organizacional.....	67
Figura Nro. 15: Diferencias entre Modelos Tradicionales y Modelo de Competencia	68
Figura Nro. 16: Jerarquía de Necesidades	77
Figura Nro. 17: Clasificación de las decisiones	88
Figura Nro. 18: Modelo Sistémico del Aprendizaje	109
Figura Nro. 19: Aspectos fundamentales para el éxito organizacional.....	122
Figura Nro. 20: Interrelación entre los procesos de personal y los sistemas de dirección .	127

AGRADECIMIENTO

A la Universidad de Carabobo, Venezuela, por su apoyo permanente e incondicional para la realización de esta obra que es producto de la investigación realizada en el ámbito doctoral.

A las universidades y centros de investigación extranjeras a través de sus colaboradores quienes han aportado a la gestión del conocimiento, contribuyendo 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

El desarrollo de las organizaciones contemporáneas descansa fundamentalmente en las personas y en el potencial que aporta su talento humano. En un contexto caracterizado por altos niveles de competitividad, los directivos y especialistas en gestión del talento han incrementado su interés en optimizar los procesos asociados a la dirección de personas, con el fin de alcanzar resultados estratégicos, eficientes y sostenibles. Este escenario ha impulsado transformaciones profundas en los roles, funciones y enfoques de gestión, orientando a las organizaciones hacia modelos más ágiles, eficaces y centrados en el capital humano.

Los procesos de globalización y el acelerado avance tecnológico han impactado directamente el ámbito organizacional, especialmente en lo relativo a la administración del talento. La reconfiguración estructural de las organizaciones y la búsqueda de nuevas fuentes de ventaja competitiva (como el conocimiento convertido en capital intelectual) evidencian esta evolución (Ulrich, 1997; Mertens, 1996). De esta manera, la gestión del talento humano se ha visto desafiada a responder a exigencias como la reducción de tiempos productivos, el incremento en la calidad de los servicios, la satisfacción integral de los clientes internos y externos y la generación de mayor valor para las partes interesadas.

En este marco, se consolida a nivel global la tendencia hacia la gestión del talento basada en competencias. Diversos autores como Mertens (1996), Cinterfor (2010), Chomsky (1983), McClelland (1999), Boyatzis (1982), Dalziel, Cubeiro y Fernández (1996), Cejas y Grau (2008), y Cejas y Chirinos (2015), han reconocido que este enfoque ha sido implementado con éxito en instituciones de vanguardia en distintos países. Su propósito esencial consiste en impulsar el desempeño laboral, elevar la productividad y fortalecer los resultados organizacionales mediante el desarrollo integral del talento humano.

La gestión por competencias se configura como un modelo estratégico que permite identificar, desarrollar y evaluar las capacidades necesarias para el desempeño eficaz en un puesto de trabajo. Además, promueve estructuras organizacionales flexibles, colocando a las personas como agentes activos del cambio y generando condiciones para construir ventajas competitivas sostenibles.

En la actualidad, el desarrollo de competencias relevantes para el ejercicio profesional se ha convertido en un imperativo tanto en el sector público como privado. En un entorno caracterizado por la volatilidad, la complejidad y la incertidumbre, las organizaciones deben fortalecer la preparación y capacidad de adaptación de su talento humano, para responder a los desafíos impuestos por la globalización y la transformación tecnológica. En este sentido, las competencias y habilidades profesionales representan un factor diferenciador y determinante para la competitividad institucional (Pollitt y Bouckaert, 2000).

Asimismo, la dinámica global y las crisis económicas recientes han exigido una profunda reflexión sobre los modelos organizacionales. En este contexto, el trabajador emerge como un actor clave en los procesos de innovación y cambio, formando parte activa de la denominada Sociedad del Conocimiento. Desde esta perspectiva, la formación continua, el desarrollo de capacidades estratégicas y el fortalecimiento de competencias son fundamentales para la sostenibilidad organizacional.

Bajo esta premisa, el estudio que se presenta resalta la importancia de que los gestores de talento humano cuenten con competencias sólidas para liderar los procesos organizacionales y afrontar con éxito los desafíos actuales, especialmente en el contexto venezolano. No basta con la permanencia institucional; se requiere adoptar herramientas y modelos de

gestión que permitan tomar decisiones acertadas, anticiparse a las transformaciones del entorno y mantener la competitividad.

Históricamente, las organizaciones han experimentado cambios constantes producto de factores sociales, económicos, políticos y tecnológicos (Werther y Davis, 2008). Durante gran parte del siglo XX, la atención empresarial se enfocó en el aumento de la productividad y el bienestar del trabajador (Gibson et al., 2001). Sin embargo, como señalan Spencer y Spencer (1993), la clave del éxito organizacional radica en las personas, sus capacidades y su motivación. En consecuencia, las unidades de talento humano se han convertido en actores estratégicos para impulsar la competitividad (Navarro Rosa y Lavado Carmona, 2010), reconociendo que, en escenarios altamente cambiantes, el capital humano sigue siendo el factor que distingue a las organizaciones exitosas.

En otro orden de ideas, la consolidación de la función directiva exige reconocer que la gestión de personas constituye un eje central en la conducción organizacional. En este sentido, el Gestor de Talento Humano debe poseer un conjunto de competencias clave que trascienden el dominio teórico, constituyéndose en capacidades estratégicas para liderar, tomar decisiones y orientar procesos complejos dentro de la organización (Núñez, 2012). Diversos autores coinciden en destacar la relevancia de este perfil profesional como elemento indispensable para el éxito institucional (Longo, 2002; Gomá, 2009; Jalocha et al., 2014), subrayando que su desempeño se sustenta en competencias específicas que facilitan el logro de estándares de excelencia y eficiencia. Esta visión se fortaleció con la corriente gerencial surgida en los años ochenta y consolidada en los noventa, ampliamente desarrollada por Ulrich (1997), donde el talento humano ocupa un lugar estratégico en la creación de valor.

De igual forma, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE] (2017) advierte que las competencias son elementos fundamentales para impulsar el progreso económico y fortalecer la cohesión social. Sin ellas, las personas enfrentan barreras de inclusión, los avances tecnológicos pierden capacidad transformadora y los países reducen su competitividad global. No obstante, la paradoja contemporánea evidencia la coexistencia entre profesionales desempleados y empleadores que aseguran no encontrar el personal calificado requerido, lo cual demuestra que el desarrollo de competencias, por sí solo, no garantiza automáticamente mejores resultados sociales o económicos.

Ante esta realidad, las organizaciones deben aprender a identificar, gestionar y aprovechar adecuadamente las competencias disponibles en su talento humano. La persistencia de brechas entre los perfiles laborales y las exigencias del mercado demanda prácticas de gestión más efectivas, orientadas tanto a la formación como al desarrollo continuo. En este escenario, el Gestor de Talento Humano adquiere un papel protagónico, pues es quien impulsa las estrategias para alinear las capacidades de las personas con los objetivos organizacionales.

Los enfoques contemporáneos de gestión destacan la formación como un componente esencial del desarrollo estratégico. Ésta se concibe como un proceso integral que requiere múltiples dimensiones y acciones coordinadas, cuyo propósito es potenciar el talento de los colaboradores para alcanzar niveles superiores de desempeño y productividad. La visión moderna reconoce que invertir en capacidades humanas no solo beneficia al trabajador, sino que genera valor agregado para la organización en su conjunto.

En este contexto, la investigación que da origen a este libro subraya la formación como un factor determinante en la gestión estratégica del talento humano. Se destaca la capacidad profesional como variable clave para la ejecución exitosa de las funciones laborales, especialmente en el caso del Gestor de Talento Humano, quien debe contar con competencias sólidas y actualizadas para liderar procesos de transformación y responder a los desafíos que caracterizan el entorno empresarial contemporáneo. La formación, lejos de ser un aspecto accesorio, se revela como un componente indispensable para asegurar un desempeño óptimo y para promover el desarrollo sostenible de las organizaciones.



CAPÍTULO I.

UNA MIRADA DESDE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

1.1 Bases Teóricas

Las bases teóricas denominada como la revisión de la literatura científica (Creswell, 2005; Mertens, 2005 citado por Hernández, Fernández y Baptista 2010), posee la dinámica de ser proceso y producto en forma disincrónica. Un proceso al inducir en el conocimiento existente y viable vinculado con el planteamiento del problema; y un producto al ser condición sine quanon del reporte de investigación. El sustentar teóricamente el estudio conlleva a identificar, distinguir, analizar y evaluar la pertinencia y relevancia en el uso de la tesis.

A continuación, se presentan algunos enfoques teóricos que fueron de gran utilidad para el desarrollo de la investigación:

1.1.1 *Gestión del Talento Humano en el Nuevo Entorno Global*

La evolución de la tecnología, el crecimiento de los mercados y la evolución de la economía han cruzado la puerta del siglo XXI, permitiendo con ello que los responsables de la gestión del talento humano en las organizaciones diseñen políticas y estrategias considerando en todo momento a las personas.

Por tanto, la gestión administrativa apuesta por un cambio de carácter tecnológico, productivo que genera esfuerzos en modificaciones del mercado de trabajo repercutiendo los cambios en demanda de un perfil competencial articulado a las capacidades de un profesional idóneo a la crisis empresarial que se tiene en Venezuela.

En este sentido el análisis que se articula al comportamiento de las empresas con relación a las demandas correspondientes a un entorno crítico en diversos aspectos hace necesario incorporar planes cónsonos a exigencias cada vez más críticas en el entorno laboral del país.

En el marco del sector empresarial, los directores y responsables de la dirección de talento humano, se ha establecido con énfasis que *las personas son el recurso más valioso e importante de las organizaciones, sin embargo, este lineamiento destaca en el marco del estudio de las organizaciones que prácticamente el objetivo de las empresas es aquel que creen en el crecimiento de ellas a través de las personas*. La relación que surge entre la empresa y el trabajo ha sido objeto de estudio durante muchas décadas. Cejas Magda (2017).

En esta sociedad, donde las transformaciones ocurren vertiginosamente, gestionar una empresa representa una tarea muy compleja, y en toda gestión empresarial se le da relevancia a la gestión de talento humano. Es necesario aclarar que la diferencia entre un modelo de gestión de talento humano con otro contempla condiciones y situaciones distintas permitiendo con ello que la gestión de talento humano oriente la consecución de sus objetivos en función de los requerimientos estratégicos de la organización.

Albizu, Gallastegi y Landaeta (2001) consideran la gestión de talento humano como aquélla que contempla las actividades orientadas a canalizar las relaciones que se generan entre una organización y los individuos que la integran, constituyéndose, consecuentemente, el eje de la propia actividad organizativa.

Para Delgado de Smith (2007) la Gestión de talento humano- permite hacer diligencias conducentes a facilitar que el talento humano contribuya al logro del negocio, es decir, al logro de los objetivos organizacionales, tanto en sus aspectos operativos, procedimentales como en sus efectos. La acción y efectos nos ubican entonces en dos direcciones, por cuanto alude al proceso y a las consecuencias del mismo. Se trata entonces de un proceso que comprende determinadas funciones y actividades laborales

que los gestores deben llevar a cabo a fin de lograr los objetivos de la empresa.

Así mismo para Delgado de Smith (2018) la gestión de talento humano ha estado vinculada con el concepto de calidad, con lo cual, la gestión como proceso incorpora inexorablemente la concepción y contenido que asume aquella al contexto de las organizaciones. Ello implica que, al asumir las cuestiones de la calidad como proceso de inspección, la gestión dirige su esfuerzo al logro de tal propósito. Con ello se quiere indicar que el contenido que asume la gestión de talento humano a lo largo del pensamiento administrativo es variado y va a permitir la elaboración de principios, conceptos y teorías alrededor de su praxis.

Partiendo de (Werther y Davis, 1991:264) de este concepto se pueden extraer unos contenidos equivalentes a la forma en que las organizaciones obtienen, desarrollan, evalúan, mantienen y conservan el número y el tipo adecuado de trabajadores , por tanto el contenido que asume cada uno de estos elementos en el devenir histórico del pensamiento organizacional, debe permitir caracterizar la gestión de recursos humanos moderna como un proceso de acción centrado en la gente, en la calidad holística, integral, en la competitividad, las competencias, a diferencia de la administración de personal clásica, cuyos componentes de acción daban cuenta de la estructura y composición de la acción técnica de la organización.

En estudios realizados a 63 empresas a principio de la década del 90, permitió determinar diferentes prácticas relacionadas con la gestión del talento humano, hace denotar lo predominante en las empresas venezolanas, destacando también en ese sentido los aportes de Naim, M. (1999:266), Iranzo, Lucena, Sandoval y Bethencourt, (1997) en el sector automotriz y el de Delgado de Smith con Rey de Polanco Nerza (1998) en el sector servicio, manufactura, finanzas y petróleo; estos especialistas resaltan

el contenido que asume en cuanto a principios, mercados y soportes de producción intelectual y por el otro, la reflexión que abarca el sistema de preocupaciones que orientan la visión tendencial de la gestión de recursos humanos de cara al proceso modernizante global.

El actual marco empresarial y social exige nuevas formas de gestionar el talento humano, orientado a lograr “hacer más con menos” y hacer más rentables los negocios. Esta situación obliga a redimensionar la forma tradicional de gestionar el adiestramiento y buscar nuevos caminos para conducir los procesos de capacitación del personal, de tal forma que contribuya a resolver problemas y lograr resultados tangibles. Por tanto, una de las propuestas de la especialista Rey de Polanco Nerza (2013) es anclarse en un enfoque de gestión de adiestramiento por resultados a través de la metodología DNAR, acrónimo sugerido para significar “Diagnóstico de necesidades de adiestramiento por resultados”. Teniendo en cuenta que esta metodología se fundamenta en un proceso de alineación estratégica, orientada a identificar necesidades de adiestramiento que puedan estar afectando el cumplimiento de objetivos organizacionales, con el propósito de asegurar el retorno de la inversión.

La efectividad del DNAR depende básicamente de la correlación que exista entre las necesidades individuales y las políticas, visión, misión, objetivos y metas de la organización.

Para Bohlander, Sherman y Snell (2003) puntualmente retoman de la Society for Human Resource Management y la Commerce Clearing House, el estudio realizado por más de una década respecto a los desafíos competitivos que contempla la gestión del talento humano en las empresas, siendo ellos aquellos que se concentran en desarrollar una fuerza de trabajo hábil y flexible para competir en el siglo XXI.

Para los especialistas antes mencionados no es posible atender el llamado a responder a las grandes transformaciones del mundo laboral sin considerar previamente cada uno de los desafíos señalados. De allí la importancia que tiene la formación del talento humano dado que estos son parte de los procesos de producción, administrativos, gerencial de las empresas, lo cual implica tener en cuenta el desarrollo de los conocimientos, habilidades y las actitudes del individuo, en realidad suele interpretarse como el incremento de sus posibilidades y el desarrollo ilimitado de su potencial y talento.

De esta manera cabe destacar que entre los desafíos competitivos Fig. Nro. 01 a mencionar estarían

Figura Nro. 1: Desafíos Competitivos



Fuente: Elaboración Propia

En la actualidad las empresas mantienen un compromiso con cada persona que desempeña su puesto de trabajo, también con el grado de compromiso que asume en la realización de su actividad laboral y con la organización. En este sentido, se conocen tres categorías de compromisos entre los empresarios y sus empleados:

- 1) **Compromiso de actitud:** La actitud se encuadra en el mundo de los comportamientos mientras que las capacidades corresponden al área intelectual. En el día a día del trabajo cuenta tanto la actitud como la capacidad de las personas que laboran en una empresa, ésta define su comportamiento y su compromiso en ella. Cabe destacar que la empresa es consciente de todo el esfuerzo que tiene que hacer para que las diversas amenazas (endógenas y exógenas) que acechan a la actitud, pero se convierten en potenciadoras y dinamizadoras de ellas.
- 2) **Compromiso programático:** El compromiso es distintivamente diferente de la satisfacción del empleado, motivación y la cultura organizacional. El tener un personal que realice sus labores con desinterés o, con un sentimiento de obligación por el deber más que el querer se refleja en el desarrollo y resultados entregados. El compromiso no va directamente relacionado con el sueldo, sino más bien con lo que la gente siente de su lugar de trabajo; que sea un espacio donde se sienta parte, es lo que todos desean. Este tipo de compromiso programático es aquel que siente el trabajador por la empresa cuando no puede retirarse por no existir algo diferente que le permita satisfacer sus necesidades.
- 3) **Compromiso basado en la lealtad:** La lealtad es un valor que básicamente consiste en nunca darle la espalda a determinada persona, grupo social y que están unidos por lazos de amistad o por alguna relación social, es decir, el cumplimiento de honor y gratitud, la lealtad está más apegada a la relación en grupo. En este sentido, la lealtad es un compromiso a defender lo que creemos y en quien creemos en nuestras relaciones, en este sentido el compromiso que posee el trabajador con la organización cuya lealtad la asume en su trabajo con profesionalidad, responsabilidad y lealtad, poniendo el mayor

esfuerzo para lograr un producto con un alto estándar de calidad que satisfaga y supere las expectativas de los clientes.

Es oportuno destacar a Davenport (2000 p.53), el cual introduce el término de inversión en la formación, haciendo énfasis en la necesidad del empresario de invertir en el talento humano. En este sentido, emergen aspectos que son necesarios considerar respecto a la inversión en el talento humano, entre los que están:

- Las oportunidades que le son posible considerar para lograr su desempeño en el puesto de trabajo y en las empresas, es decir sus posibilidades de demostrar sus propias capacidades.
- La motivación y el reconocimiento de los logros.
- Las posibilidades de crecimiento económico derivados de las diversas formas de compensación e incentivo por el trabajo ofrecido.

Otros especialistas como es el caso de Robinson y Robinson (1999, pp.49-167), nos aportan la razón de ser y el deber ser, en la transición de un enfoque basado en la formación a otro que busca mejorar el rendimiento. En tal sentido, estos especialistas en gestión de recursos humanos nos indican una serie de aspectos que tradicionalmente han sido considerados como efectivos en la formación. En lo que respecta la gestión del talento humano y el rendimiento de la inversión, se pueden observar en la Figura Nro. 02.

Figura Nro. 2: *Los Rendimientos de la Inversión y sus Categorías*



Fuente: *Elaboración Propia a partir de Davenport (1999).*

El manejo de personal, recursos humanos, capital humano o talento humano es uno de los grandes logros de las organizaciones modernas. Más que los productos o procesos, en el capital humano están los nuevos procesos emergentes que dictan grandes cambios entre las organizaciones de diversas épocas.

En tal sentido, las últimas tendencias en la gestión del talento humano afirman que además que gestionar a las personas debemos gestionar el conocimiento. Un líder gestiona el conocimiento de su equipo porque es lo que le indexa valor en mayor cuantía a la organización, pero un líder también auto gestiona su conocimiento, se obliga a pensar, induce su cerebro a circunstancias complejas en las que se desarrolla; acometiendo el problema con inteligencia, escribiendo, leyendo, argumentando, etc.

La organización por sí misma no puede pensar, no puede decidir, lo hace por intermedio de las personas. El pensamiento sistémico que Senge, P. (1990) menciona en *La Quinta Disciplina* es una de las habilidades que deben desarrollar los líderes de la actualidad. Es decir, debemos ser más conscientes de cómo las partes contribuyen al todo y también de las consecuencias, a corto y largo plazo, de nuestras decisiones; si enfrentamos un problema, debemos identificar cuál es, las circunstancias y causas subyacentes, y adoptar soluciones eficaces que no generen nuevos problemas. He aquí, en el pensamiento sistémico, una habilidad cognitiva de incuestionable necesidad, quizá especialmente en directivos de alto nivel" (Fernández, J. 2008).

Cada persona posee un talento específico para cierto tipo de actividades, a veces lo conocen y a veces no, a veces lo pierden y lo recuperan; desarrollar el cerebro humano consiste en gran medida en gestionar nuevos talentos en las personas en un proceso inagotable en el que se le hace ver a los miembros de la organización que en gran parte de esa responsabilidad depende de ellos mismos. Se trata entonces de empoderar al trabajador, al talento humano de su capacidad de pensar, de hacerle ver que la capacidad para pensar es inagotable y su desarrollo depende en gran parte de su propia actitud, una actitud de empoderamiento y control sobre el cerebro que lo obligue inexorablemente a producir y a resolver problemas con creatividad y optimismo.

1.1.2 Procesos Emergentes en La Gestión del Talento Humano

Cada día la gestión en las organizaciones de hoy se torna más compleja por efecto de los constantes cambios en el entorno global y sectorial, producto de mercados cada vez más competitivos, aleatorios y, por lo tanto, con episodios de orden, desorden y caos. El mercadeo en esas empresas se enfrenta, por una parte, a clientes sometidos al despliegue

promocional a través de los canales masivos y virtuales de comunicación con mensajes de esnobismo y estrategias de fidelización, pero también muy condicionados por los cambios originados en fenómenos de tipo económico, tecnológico, demográfico, político y ambiental, que son la constante en la sociedad del siglo XXI, y que al final afectan su decisión de permanencia y demanda efectiva de los bienes y servicios ofrecidos.

En la actualidad vivimos en unos escenarios de cambios belicosos e inciertos, las organizaciones productoras de bienes o servicios, que persiguen un alto desempeño en el mercado, se enfrentan al dilema de continuar con los paradigmas impuestos por el enfoque tradicional de gestión que enfatiza en el control, la conservación del orden y en el pensamiento de que todo se puede preestablecer porque el futuro debe seguir matemáticamente la de las constantes interacciones de los procesos en el interior de la organización.

Ahora bien, como las organizaciones son compuestas y gestionadas por personas y se espera concordancia de los procesos actuantes como componentes de un sistema se ven afectados por las deformidades de la excesiva jerarquización, por el comportamiento que generan las barreras culturales, disciplinares y de comunicación que llevan en muchos casos, al aislamiento de los integrantes de las organizaciones, es justo allí donde se hace necesario gestionar con una concepción transdisciplinaria que permita la transversalidad de la comunicación y la construcción, y el fortalecimiento del nexo emocional necesario entre las personas y los fundamentos de la visión, misión y demás componentes del portafolio estratégico de las organizaciones.

De acuerdo con los escenarios descritos, las organizaciones del siglo XXI tienen en los aportes de la complejidad, el enfoque sistémico, en la teoría del caos y la transdisciplina, un nuevo marco epistemológico que les aporta

fundamentos para estructurar los procesos de transformación cultural llamado a permear los diferentes ejes de mejoramiento, que soporte no solo su sostenibilidad, crecimiento y competitividad, sino también, y como fundamento ético, cumplir con la responsabilidad social de satisfacer las necesidades y expectativas de desarrollo y bienestar integral que dicha sociedad espera recibir como principio al cual se debe toda organización.

En este sentido, se plantea que la conservación de las empresas en el nuevo siglo dependerá del cambio del ambiente de negocios, de la mayor claridad de los objetivos por alcanzar, del sentido de responsabilidad de las personas y del aumento de libertad en la elección de los medios y métodos para alcanzar los objetivos organizacionales; así como de la capacidad de adaptación al cambio tecnológico, del fortalecimiento del capital humano, de la innovación continua, de la gestión eficiente del conocimiento y de la construcción de culturas organizacionales flexibles, éticas y orientadas a resultados, que permitan responder de manera oportuna a las exigencias del mercado y a las dinámicas del entorno global.

Las personas deben ejercer naturalmente sus habilidades y la libertad de convertirse en el elemento fundamental para que esto pueda ocurrir. En resumen, la supervivencia de las empresas será posible, en la medida en que sepan utilizar su patrimonio humano en aquello que tienen como más sofisticado e importante: su capital intelectual. La inversión del futuro deberá ser el capital intelectual porque éste representa el retorno mayor de la inversión.

En este mundo tan cambiante en especial en Venezuela nos preguntamos. ¿Qué pasará con la Gerencia de Talento Humano? ¿Cuáles son las tendencias futuras? Algunas de ellas van en evolución, otras tratan de mantenerse con tantos cambios e improvisaciones y en ocasiones desaparecen.

Es pues así que el área de talento humano también experimenta cambios. La globalización, el rápido desarrollo de la tecnología de la información, la competencia desenfrenada, la necesidad de reducir costos, el énfasis en el cliente, la calidad total y la necesidad de competitividad constituyen poderosos efectos que el área no puede ignorar. De este modo, si el mundo cambió y las empresas también cambiaron, el área de talento humano debe acompañar estos cambios.

En muchas organizaciones el área de talento humano va al frente, como punta de lanza del cambio organizacional; en otras, es el obstáculo que impide el ajuste a las nuevas condiciones del mundo moderno. En Venezuela las empresas están viviendo cambios tan rápidos, que la planificación ya se hace de inmediato plazo, no proyectándose en unos meses sino hacia donde van en una semana, un día, donde los planes pueden cambiar simplemente de la noche a la mañana, lo que implica reajustar lineamientos, toma de decisiones bajo condiciones inesperadas, contar con personal dispuesto a dar respuestas a esos cambios constantes, renuncias diarias, puestos vacíos, pero a su vez personas y empresarios y gestores de talento humano que buscan amoldarse a los mismos. Cómo se planifica en un entorno donde en minutos pueden cambiar esos pequeños planes que se tienen de repente un factor externo sale y frena, cambia, moviliza, desplaza, dinamiza cualquier objetivo establecido. En numerosas organizaciones, el área de talento humano asume un rol protagónico como impulsora del cambio organizacional; sin embargo, en otras se convierte en un factor limitante que dificulta la adaptación a las nuevas exigencias del mundo contemporáneo.

En el contexto venezolano, las empresas enfrentan transformaciones aceleradas y constantes, lo que ha obligado a replantear los esquemas tradicionales de planificación, pasando de horizontes de mediano y largo plazo a una gestión orientada al corto e inmediato plazo. En este escenario,

las decisiones ya no se proyectan a meses, sino a semanas, días o incluso horas, dado que los planes pueden modificarse abruptamente ante la irrupción de factores externos imprevistos. Esta dinámica exige el reajuste permanente de lineamientos estratégicos, la toma de decisiones bajo condiciones de alta incertidumbre y la disponibilidad de un talento humano flexible, resiliente y dispuesto a responder a cambios continuos, marcados además por renunciaciones frecuentes y vacantes constantes.

No obstante, junto a estas dificultades, emergen también personas, empresarios y gestores de talento humano que buscan adaptarse y reinventarse frente a esta realidad. Así, surge el desafío de planificar y gestionar en entornos altamente volátiles, donde cualquier circunstancia externa puede, en cuestión de minutos, frenar, transformar, movilizar o reorientar los objetivos previamente establecidos.

Así pues, que existen las siguientes interrogantes: ¿qué hacer con el área de talento humano frente a semejante cambio y a tanta presión? ¿Cómo enfrenta estos cambios el gestor de talento humano antes estas adversidades y situaciones cambiantes? La época del despilfarro, del acomodo y la complacencia quedó atrás, y hoy las empresas están preocupadas por mantener y desarrollar solo aquellos aspectos que ayuden de manera directa y positiva a su negocio y al éxito de sus operaciones.

En este orden de ideas se mencionan los siguientes procesos emergentes en la Gestión del Talento Humano:

Sociedad Red

La gestión de talento humano se ha transformado día a día con el uso de las tecnologías de la información; los sistemas de información de talento humano, permiten aplicaciones más allá del almacenamiento y recuperación de información; abarcando otro tipo de aplicaciones que han permitido la automatización de casi todos los procesos; reduciendo las transacciones de la gestión de talento humano, procesando más rápido, con mayor exactitud y menor riesgo del error humano, facilitando una mejor capacidad de análisis, y reduciendo costos. Perlaska, A y Poriet Y. (2009).

Dentro de estas transformaciones en la actualidad (2018) la manera en la cual se trabaja en las organizaciones para reconocer que, aunque existan

Es fundamental que los colaboradores perciban que cuentan con espacios para expresar sus ideas y que estas son valoradas dentro de la organización, ya que ello fortalece su nivel de compromiso, sentido de pertenencia y desempeño laboral. Una comunicación abierta y multidireccional no solo favorece la participación activa del personal, sino que también contribuye a que los empleados se conviertan en promotores genuinos de la identidad, los valores y la imagen corporativa de la empresa.

empresas pequeñas, existe una red de personas. Cada una conectada al menos a una red del resto. Las organizaciones apuestan por dinámicas más flexibles, que ayuden a dar más comodidad y bajar el estrés laboral, pero que a la vez exista un compromiso organizacional.

En este orden de ideas en las organizaciones exitosas ya no se habla de administrar o gerenciar personas, se habla de administrar y gestionar con las personas, como si fueran socios del negocio, que utilizan la información disponible, aplican sus conocimientos y habilidades y toman decisiones adecuadas para garantizar los resultados esperados.

Manteniendo informado en cada red a los empleados de las filosofías, políticas y objetivos de la empresa, integrarlos a través de programas

amplios, ayudarlos en sus necesidades y aspiraciones y desarrollando esfuerzos para que las personas se sientan orgullosas de pertenecer y colaborar con la empresa a través de relaciones dinámicas de intercambio. He aquí la administración holística que ve al hombre dentro del contexto organizacional humano y no como una pieza del sistema de producción.

Comunicación

En la actualidad se utiliza mucho la comunicación multidireccional en todos los ámbitos de destino del talento humano. Entre ellos se tiene la gestión del desempeño, los procesos de aprendizaje, la creación de entornos de creatividad o la construcción de la cultura de la empresa.

Las oportunidades de diálogo, las comunicaciones directas, la participación de las personas en los procesos de toma de decisiones, consulta continua, programas de sugerencias, la oportunidad de permitir que el trabajador opine en cuanto a métodos de ejecución de tareas, opciones de horarios, disponibilidad de información en línea están reforzando la administración consultiva y participativa que permite a las personas trabajar en una cultura democrática y fortaleciendo el impulso para alcanzar los objetivos organizacionales.

Toma de Decisiones

La toma de decisiones tiene un proceso racional que empieza por entender el problema, definirlo y buscar alternativas. Su base es la experiencia. Para Henry Mintzberg y Frances Westley, docentes de la McGill University de Montreal, presenta una nueva forma de analizar la toma de decisiones. En su publicación de Harvard Deusto Business Review (2018) critican el modelo tradicional al mencionar que la secuencia lógica del proceso (definir, diagnosticar y diseñar) no explica con claridad la elección final de los individuos. Señalan que cuando se trata de tomar decisiones, en muchas oportunidades, la prueba y error es lo que lleva a la decisión final o guía el

camino de la decisión.

Según Hutchins (1991) (como se cita en Lant y Hewlin, 2002) “un individuo que toma decisiones es cognitivamente incapaz de examinar tantas alternativas como un grupo de decisión”. “La capacidad de tomar decisiones de un gerente, de manera individual, está sumamente restringida por sus limitaciones cognoscitivas, por la disponibilidad de tiempo y por el acceso a la información. Sin embargo, el uso inteligente de grupos para ayudar en la toma de decisiones pone al gerente en condiciones de agregar recursos al aumentar tanto la cantidad de información como su procesamiento, para utilizarlos en la tarea de tomar decisiones.”

Es por ello que se plantea que “es importante que las organizaciones interioricen que, en el proceso de toma de decisiones, es importante tener disponibles datos, información y conocimiento, más esos normalmente están dispersos, fragmentados y almacenados en la cabeza de los individuos y sufren interferencias de sus modelos mentales” (Angeloni, 2003). En cuanto a la dependencia de la toma de decisiones en relación con la información, Caixeta y Rodríguez (2008) reconocen en su estudio que la información y aspectos relacionados al tratamiento de la misma son de vital importancia, por lo que se debe prestar atención a: 1. Ambiente informacional y su relación con la transformación y la innovación. 2. Fuentes de información y prioridades establecidas para su uso en el proceso decisorio. “La información como recurso, incide considerablemente en la toma de decisiones, por lo que se afirma que esta última posee un carácter informacional.” 3. Comportamiento de uso de la información por parte de los gerentes y la gran relevancia atribuida por las informaciones de los sistemas de información organizacionales. 4. Prioridades atribuidas por lo decisiones y conocimientos tácitos y explícitos. 5. Modificaciones resultantes de las decisiones tomadas.

Liderazgo

Dentro de los procesos emergentes tenemos el liderazgo con la llegada del 'mundo VUCA' (volátil, incierto, complejo y ambiguo) conlleva la obsolescencia de los modelos tradicionales de negocio y de liderazgo y, asimismo, hace que sea más difícil lograr una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. En el nuevo mundo, deberemos reinventar el emprendimiento y los modelos de gestión de talento humano. Se hace necesario revisar la forma en que se toman las decisiones, de qué manera se definen los

El liderazgo ejercido por mujeres se asocia con mayores probabilidades de éxito organizacional, al caracterizarse por un estilo abierto al intercambio de información, de carácter integrador y orientado a considerar diversas perspectivas y fuentes de conocimiento. Este enfoque favorece la construcción de consensos mediante prácticas colaborativas, inclusivas y participativas, fortaleciendo la cohesión y la toma de decisiones compartidas dentro de las organizaciones.

objetivos, cómo se ejerce el control, o cómo se motiva a las personas, se selecciona la información y se promueve el aprendizaje y el crecimiento.

La nueva fábrica inteligente representa el paradigma para competir en el mercado globalizado debido a integración de la robótica, la cibernética, la interfaz humano-máquina, el modelado, el uso de sensores y la IA con el 'Internet de las cosas' –IoT, por sus siglas en inglés–, así como de las máquinas y la gestión de *big*

data y *cloud computing*, permitirá crear procesos productivos y logísticos flexibles y orientados al cliente, para producir bienes que puedan satisfacer las necesidades específicas y personalizadas.

En este orden de ideas la intensidad del conocimiento dentro y fuera de las organizaciones actuales, orientados hacia el aprendizaje continuo es un círculo virtuoso, donde dos son los factores claves: competencia y flexibilidad, cuyos autores principales del cambio son los *Juniors* y los *Seniors*;

donde uno es portador del conocimiento y el otro el vehículo necesario para concretar la nueva forma de laborar. En este sentido la Gerencia de Talento Humano desempeña un papel cada día más importante en el desarrollo e implantación de un nuevo estilo de liderazgo y en la búsqueda de competencias y formación de habilidades para los nuevos profesionales.

Así mismo el proceso de aprendizaje requiere de un nivel de apertura mental y capacidad de autocrítica a los modelos tradicionales de liderazgo, el nuevo profesional debe adaptarse, evolucionar y aprender durante toda su carrera, ya que en la actualidad se requiere de profesionales con liderazgos capaces de influir y motivar, con conocimientos técnicos necesarios para establecer estrategias correctas haciendo frente a la resistencia cultural, al cambio y al retraso técnico en algunos casos, siendo capaz a su vez de elaborar proyectos concretos en la cual explote la tecnología digital, utilizando software actualizados, capaz de trabajar en redes, con un dialogo constante y preciso capaz de llegar a cada trabajador con inteligencia emocional, con competencias y habilidades requeridas para enfrentar las situaciones diarias de la

La tecnología y las habilidades no repetitivas serán las seleccionadas para permanecer en este mundo, la capacidad de crear interconexiones sofisticadas, no predecibles pero que a la vez sean útiles, creación de nuevos procesos y apoyar así su desarrollo.

organización, a fin de poder resolver problemas, con capacidad de adaptación y de flexibilidad, manteniendo habilidades de formación y tutoría, gestión de conflictos, empatía, con visión positiva, trabajo en equipo, control y creatividad.

En este sentido los gerentes deben desarrollar capacidad para gestionar la complejidad, a fin de alcanzar un mayor conocimiento de cómo piensan las personas, cómo se comportan en esta sociedad, recordemos que el ser humano es el centro de todo, lo

que no ocurría desde la revolución industrial, pues las empresas están hechas por las personas y de las personas.

Ferreira, Merina (2006), indica que se articula en la gestión por competencias y supone que el sistema incida tanto en la conducta (desempeño laboral), como en las actitudes de los trabajadores (compromiso organizacional).

El Gestor de talento humano de hoy debe ser un líder capaz trabajar para instalar una mentalidad emprendedora e innovadora que trascienda a los departamentos, que sea ágil y capaz de anticiparse y responder al mercado y a los cambios actuales, con la neurociencia y la “gamificación”, son herramientas que

debe poseer para facilitar su proceso.

En la actualidad vivimos en el mundo de los ‘*influencers*’, donde influir es más importante que comandar. El líder, guía, no comanda, no ordena, coordina, establece una relación de inter pares, basada en la confianza y el respeto, no en el miedo ni jerarquía, aun cuando en nuestra actual Venezuela muchos empresarios y trabajadores piensan que el salario debe ser el único parámetro a considera para motivar a los empleados, pero no es la realidad. Este nuevo líder de la era digital debe saber escuchar, dejar espacio para los otros y al mismo tiempo establecer límites dentro de los cuales su liderazgo es aceptado y reconocido por sus colaboradores.

En la nueva gerencia de talento humano las organizaciones centran sus esfuerzos en la retención del talento, dotando los empleados de un mayor control de la situación, exigiendo a los líderes del área de talento humano asumir funciones similares a las de un coach personal, de forma tal que sean capaces de apoyar a los miembros del equipo a desarrollar sus habilidades, no solo en lo relativo a las necesidades del negocio, sino también en lo referente a objetivos profesionales adicionales.

1.1.3 Evolución de La Gestión del Talento Humano

La evolución de la gestión del talento humano, se ha determinado en las últimas décadas específicamente por el cambio en la concepción de personal dejando de ser sólo un costo para las organizaciones y pasando a entenderse no sólo como un recurso, sino también resaltando su importancia estratégica como fuente de generación de ventajas competitivas, teniendo un papel fundamental en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización a través del compromiso organizacional como un componente clave en el proceso de creación del valor.

En los pasajes de la Biblia (Éxodo 18:13-26) se ejemplifica el principio de la organización en función del desarrollo de diferentes actividades, como en el caso en que Jetró, suegro de Moisés, ante las dificultades de atender a su pueblo le recomendó escoger un grupo de hombres y distribuir esa función así se aprecia el carácter limitado del alcance de la dirección.

Sin embargo, los diferentes enfoques de gestión de talento humano han ido evolucionando de acuerdo al modelo histórico de la visión de las empresas, las tendencias administrativas y el perfeccionamiento del papel de las personas en las organizaciones, teniendo como perspectiva el rol del talento humano en la productividad y competitividad de las organizaciones. No basta solo con echar una mirada al pasado, se necesita una intensa e incisiva visión retrospectiva para tratar de explicar en unas líneas como ha sido la génesis y la evolución del pensamiento administrativo que llevó a las personas de simples pieza sin valor a convertirse en el verdadero sentido de toda organización.

La evolución comienza con la “época de la Prehistoria”: La división del trabajo y el diseño del cargo son tan antiguos como el hombre, el ser humano urgido por la necesidad supervivencia en su interacción con la

naturaleza y la necesidad de transformar la misma mediante el trabajo, requirió de la agrupación de personas y la cooperación entre las mismas.

La aparición del homo-sapiens representó el inicio de comunidades más organizadas y transformadora de los primeros brotes de nuestra especie. La división del trabajo se organizó en diferentes funciones según la necesidad de destinar quienes se encargarían de desarrollar determinadas actividades como cazar, pescar y la agricultura. El hombre tuvo que aprender a través de su experiencia. La evolución histórica del proceso de trabajo sigue en las diferentes etapas y en correspondencia con el desarrollo científico técnico.

Los historiadores reconocen los aportes y el tratamiento dado por la división del trabajo a los filósofos de la antigua Grecia, dentro de ellos se puede mencionar Sócrates, Aristóteles y Platón. Este último reconoció la doctrina sobre la división del trabajo clasificando las partes del alma en: parte racional, correspondía a la categoría de los gobernantes filósofos. Parte afectiva la categoría de los guerreros y categoría de artesanos enfrentados por el cumplimiento perfecto del oficio. Abordaje que interrelacionan al hombre-trabajo desde épocas tan tempranas del desarrollo del pensamiento filosófico y sobre la base de las diferencias individuales y otras categorías.

Luego durante la "Edad Media": el trabajo se caracterizó por adquirir un carácter prácticamente hereditario, condicionando el status de clase la elección y las posibilidades de desempeño de una actividad determinada, pasando así los oficios de manos de los padres a sus hijos, desarrollándose en esta época el trabajo artesanal.

Posteriormente en la "época de la esclavitud", con el tema de sumisión como preámbulo al tema de subordinación, con estricta supervisión del trabajo y castigo corporal como fase a los marcos sancionatorios.

Continuando con la “época feudal”, la servidumbre ante el control feudal sobre el siervo, como antecedente del “patrón” y donde algunos se independizan y crean los talleres artesanales.

La edad media se caracterizó por el desprecio y la servidumbre, sólo podían ser considerados miembros de la sociedad quienes gozaban de privilegios autoimpuestos por las condiciones de la época o herederos de expresiones similares, ese oscuro pasado dio origen al renacimiento del hombre (la persona) era el protagonista, lo que realmente importaba, breve momento de lucidez que se vio opacado por el Absolutismo y nuevamente se impone el desprecio en el pensamiento humano.

Dando continuidad a mediados del siglo XVIII la creación de las grandes máquinas para la producción da inicio a la Revolución Industrial. Primero en Inglaterra y luego en Europa y América del Norte. Del trabajo artesanal pasa a la manufactura, lo que indica que la organización del trabajo de operaciones de la mano de obra se desarrolla hacia operaciones de las máquinas.

La Revolución Industrial con la consecuente socialización del trabajo a partir del desarrollo de procesos fabriles, llevó a la búsqueda de regularidades en la dirección de personas.

De una manera lenta y sumamente elaborada se entendió que el hombre necesitaba de ciertas condiciones para el trabajo y fue cuando surgió el término Relaciones Industriales, esa vinculación entre la gente de un lado y la empresa del otro lado. Se crearon entonces en algunas organizaciones los Departamentos de Bienestar personal, antecesor de los departamentos de personal actuales; éstos velaban por la educación, vivienda, atención médica, así como impedir que se formaran sindicatos. Se acepta por primera vez la necesidad de que haya un departamento en la organización que se encargue exclusivamente de solucionar los problemas de personal,

esto requería de una persona especializada y ya no improvisada, diferenciándose de las labores de capataces, jefes de turno, gerentes de operación y otros puestos similares.

Seguidamente se comenzó a reforzar el termino recurso, la idea inicial era valorar al ser humano por su condición única y tratarlo por lo que se merecía, pero los recursos se agotan y alguno de ellos son susceptibles a ser sustituidos. La idea de continuar llamando a la gente el “Recurso Humano”, se ha mantenido hasta el presente, aun cuando en la actualidad las expresiones son de Capital Humano y/o Talento Humano.

Para Chiavenato (2006) es a partir del siglo XX que surgió y estalló en un desarrollo de notable auge e innovación, se incorpora todos los conocimientos de la ciencia y tecnología a la administración, pues después del gran impacto de la Revolución Industrial bajo la denominación de Relaciones Industriales, nace la administración de talento humano, como una actividad mediadora entre las personas y las organizaciones para disminuir el conflicto laboral entre los objetivos de la organización y los objetivos individuales de las personas considerados hasta entonces incompatibles y totalmente irreconciliables; posteriormente se utilizó el término Administración de Personal, no solo para mediar en la solución de conflictos sino también para administrar las personas de acuerdo con la legislación laboral vigente. Más tarde las personas pasaron a ser consideradas recursos indispensables para el éxito organizacional y eran los únicos recursos vivos e inteligentes con que contaban las organizaciones para enfrentar los desafíos que se presentaran, surgiendo así el concepto de Administración de los recursos humanos.

El citado autor hace mención de los diferentes precursores de la Teoría Científica de Administración dentro de los cuales se pueden mencionar:

Chester Barnard (1866–1961) formuló las teorías de la vida organizacional, según la cual, la gente se asocia en organizaciones formales con el propósito de conseguir cosas que no podría lograr si trabajara en forma aislada, pero satisfaciendo en la organización además sus necesidades individuales. “Una empresa puede operar de manera eficiente y sobrevivir sólo si se mantienen equilibrio las metas de ella, así como los objetivos y necesidades del empleado.

Elton Mayo (1880–1949) creador de la escuela de la ciencia del comportamiento, dirigió los experimentos de Hawthorne de la Western Electric, Chicago. Midieron el nivel de iluminación en el lugar del trabajo y la productividad de los empleados. Los incentivos financieros no eran la causa de mejora de la productividad, sino más bien el ambiente agradable, el buen trato y sentirse parte importante de la organización.

El nuevo movimiento de talento humano enfoca integralmente la teoría de la administración, combinándola con conceptos positivos de la naturaleza humana y el estudio científico de las organizaciones, para recomendar la forma en que deben actuar los gerentes efectivos en la gran mayoría de situaciones o circunstancias.

En la actualidad la estructura, tecnología, recursos financieros y materiales, son sólo elementos físicos e inherentes que requieren ser gerenciados con inteligencia. Consecuencia de esto, las personas son el único factor dinámico de las organizaciones ya sean públicas o privadas, grandes o pequeñas lucrativas o no; ya que en ellas se encuentran la inteligencia que vivifica y dirige cualquier organización.

En este sentido el talento humano es un recurso especial ya que posee una propensión orientada hacia el crecimiento y desarrollo; además es bien conocido que las personas difieren entre sí y poseen actitudes y capacidades muy diversificadas, en virtud de las diferencias individuales de

personalidad, experiencia, motivación, destacando al igual que éstos son portadores de habilidades, conocimientos, capacidades, entre otros, y como personas propiamente dicho por que como personas tienen valores, sentimientos y necesidades.

Siguiendo la evolución de la gestión humana en las organizaciones desde algunas de las escuelas del pensamiento organizacional, es indiscutible su atribución en la modernidad, tal como se evidencia en la Tabla Nro. 01

Tabla 1: Evolución de Gestión del Talento Humano.

Autor	Período	Enfoque
Robert Owen	Principios del siglo XIX	• Énfasis en las Condiciones de trabajo y de vida • Hombres, mujeres y niños hasta de cinco o seis años trabajaban hasta catorce horas diarias, seis días a la semana. • Los salarios eran bajos, había hacinamiento y pobreza. • Calificó su rendimiento, fomentó el orgullo y promovió la competencia.
Charles Babbage	1832	• Énfasis en la Aplicación de principios científicos a los procesos de trabajo. • Incremento de la productividad y disminución de costos. • Promover la división del trabajo y su importancia, a través de la especialización y el tiempo requerido para aprender un proceso determinado.
Frederick W Taylor	1841-1925	• Énfasis en la tarea • Las tareas debían ser efectuadas por obreros y empleados. • La administración científica.
Henry Fayol	1856-1915	• Énfasis en la estructura organizacional

		• División del trabajo, jerarquía, responsabilidad • Análisis y movimientos en la línea
Henry Grantt	1861-1919	• Énfasis en la evaluación de personal • Estableció bonos para los trabajadores que terminaban su trabajo de un día y bonos para su supervisor. • Creación de la gráfica del cronograma de actividades "Gráfica de Gantt."
Max Webber	1864-1920	• Énfasis en la administración burocrática. • Jerarquía estrictamente definida, gobernada por normas claras y precisas y lineamientos de autoridad.
Mary Parker, Follet. Mc Gregor. Abraham Maslow Kurt Lewin.	1868-1933	• Énfasis en las personas • Teoría X y Y (falta de responsabilidad vs, desarrollo del potencial) • Surgen los conceptos de motivación, liderazgo, participación, comunicación y satisfacción laboral.
	1906- 1964	
	1908 -1970	• Énfasis en la Tecnología • Impacto de las TIC sobre la tarea, la gente y la estructura.
		• Énfasis en el Medio Ambiente • Responsabilidad Social Empresarial
		• Énfasis en la Globalización • Bloques comerciales.
Tendencias de la Administración y Gestión de Talento Humano	>2000	• Calidad Total • Benchmarking • Reingeniería • Justo a Tiempo

		• Empowerment • Quinta Disciplina (Senge 1995) • Organizaciones que aprenden • Cinco “S” • Downsizing • Outplacement (Desvinculación asistida) • Hoshin Kanri (administración por políticas) • Coaching • Outsourcing. • Propuesta de retribución global • Programas de <i>onboarding</i> • Gamificación • La disrupción tecnológica • Análisis predictivo
--	--	---

Fuente: Ortiz Belkis (2018) a partir de Calderón (2017)

1.1.4 Aceptaciones Diversas En torno a La Gestión del Talento Humano

Con frecuencia, *la Gestión* se define como el proceso de lograr que el trabajo se realice con la ayuda de otras personas, sin embargo, en muchos casos hacer el trabajo supone algo más que asignar las tareas a los individuos “Hacer el trabajo” implica también la coordinación del trabajo de dos o más empleados, grupos o unidades que actúan con independencia.

Etimológicamente *Talento* proviene del latín *talentum* y este del idioma griego τάλαντον, plato de la balanza, peso. Esta acepción del término destaca el hecho de que existiera una unidad monetaria del mundo antiguo, el talento, que adquirió fama por su mención en una de las

parábolas de Jesús: la parábola de los talentos (Mateo 25:14-30, Lucas 19:11-27). De la interpretación de esta parábola deriva *inteligencia*, (Capacidad de entender), *aptitud* (capacidad para el desempeño o ejercicio de una ocupación), dadas como primeras acepciones por la Real Academia Española, para este término en la lengua española, al igual que en otras lenguas como el inglés. En este orden de ideas se visualizan algunas acepciones en relación a la gestión del talento humano:

A principios del siglo XX, Follet Mary Parker definió la *gestión* como: "el arte de hacer las cosas a través de la gente", por lo tanto, dirigir requiere de las capacidades y competencias humanas para conducir a las personas que forman parte de las empresas. Fayol, H. (1916, 1972) afirmaría que los jefes deben poseer la autoridad legal y personal, que esté fundamentada en sus capacidades para ejercer la gerencia, tales como; la inteligencia, la experiencia y las aptitudes. Un gerente competente en el ámbito de las relaciones humanas es aquél que posee los hábitos, actitudes, destrezas, capacidades, comportamientos y las aptitudes necesarias para el desarrollo de óptimas relaciones interpersonales a nivel gerencial.

La Real Academia Española de la Lengua (RAE), se refiere a la persona inteligente o apta para determinada ocupación; inteligente, en el sentido que entiende y comprende, y que tiene la capacidad de resolver problemas dado que posee las habilidades, destrezas y experiencia necesaria para ello; apta, en el sentido que puede operar competentemente en una determinada actividad debido a su capacidad y disposición para el buen desempeño de la ocupación.

Mora Vanegas, Carlos (2012) resalta que la gestión del talento humano es una herramienta estratégica, indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales de acuerdo a las necesidades operativas donde

se garantiza el desarrollo y administración del personal “delo que saben hacer” o podrían hacer.

Amechazurra, Olbeida (2011) lo define como el valor diferencial por excelencia. Logrando que el talento reunido en una organización funcione sincronizada y proactivamente, de manera inteligente, agregando valor e innovación. En otras palabras, se trata de seleccionar, organizar y liderar equipos de alto rendimiento.

García Sánchez y Zapata, (2008), define la gestión humana como la actividad empresarial estratégica, compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades realizadas por una organización con el objeto de obtener, formar, motivar, retribuir y desarrollar a las personas que requieren en sus diferentes estructuras para crear una cultura organizacional donde se equilibren los diferentes intereses y se logren los objetivos y metas organizacionales efectivamente.

Vásquez, Aldel (2008) afirma que la gestión del talento humano es una actividad que depende menos de las jerarquías, órdenes y mandatos. Señala la importancia de una participación de la empresa donde se implica formar una serie de medidas como el compromiso de los trabajadores de la empresa.

Pilar Jericó (2001), expone al talento como aquella gente cuyas capacidades están comprometidas a hacer cosas que mejoren los resultados en la organización. Asimismo, define al profesional con talento como un profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en su entorno y organización.

Watkins David (1998), La gestión del talento humano se refiere al proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral y que

además desarrolla y retiene a un recurso humano existente. La gestión del talento humano busca básicamente destacar aquellas personas con un alto potencial, entendido como talento dentro de su puesto de trabajo.

1.1.5 La Dirección en el Marco de la Gestión del Talento Humano.

La dirección supone el uso de diferentes técnicas de persuasión, comunicación, motivación, así como también, utilizar algunos estilos o enfoques de liderazgo (democrático o autocrático, entre otros). Rodríguez, J. (2006:87) define la dirección como “el proceso que realiza un administrador o líder para influir en los demás colaboradores para realizar un trabajo unido y de manera eficaz”. Se tiene también la definición de Griffin, R. (2011:09) la dirección “es el conjunto de procesos utilizados para hacer que los miembros de la organización trabajen juntos para promover los intereses de la organización”. La dirección es la parte real y práctica de la gerencia, es el elemento central de la administración con el que se logra la realización de lo planeado mediante el ejercicio de la autoridad y mando del gerente, con base en la toma de decisiones, la cual se transmite por medio de la comunicación.

En este sentido y siguiendo la teoría moderna de la gestión podemos indicar que ésta ha tenido sus precursores; así lo señalan Koontz y Weihrich (2004:17) al referirse al ingeniero francés Henri Fayol (1841- 1925) en términos de: el “verdadero padre de la administración moderna”, y por supuesto de los Nuevos Paradigmas de la Gerencia (Drucker, P. 1999), lo cual es respaldado por Hamel, G. (Op. cit.: pág. 87) quien esboza lo siguiente: “Henri Fayol fue el primero en conceptualizar y articular el trabajo del director del siglo XX. Su visión del director como integrador de las actividades funcionales captó la esencia de la gestión general”.

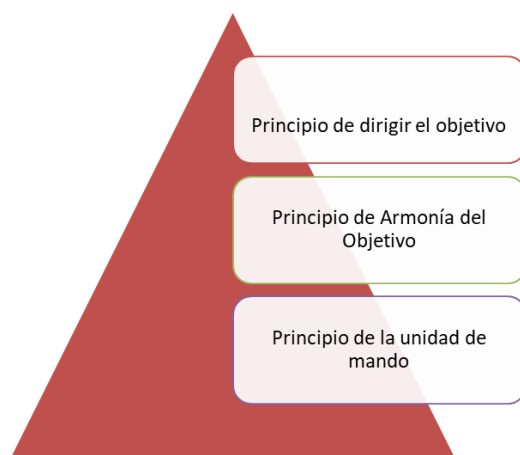
Así pues, Fayol, H. (1972:254) indica que el arte de dirigir, “se basa en ciertas cualidades personales y en el conocimiento de los principios generales de

la administración. Se manifiesta tanto en las pequeñas como en las grandes empresas. Tiene, como todas las demás artes, sus grados". Digamos que una suerte de justa medida o balance adecuado entre talento y conocimiento; como refiere Gevaert, J. (2003) cuando explica que: en la gerencia debe existir una adecuación entre dicho y hecho, teoría y praxis, una conciencia de lo realizado y, si se quiere, ver la acción ejecutada como trabajo, que es un aspecto propio de la realización humana.

A tenor de lo expuesto, los gerentes demuestran sus competencias en los espacios gerenciales cuando surgen situaciones que son percibidas subjetivamente y objetivamente como desafíos, en los cuales deben llevar a la acción sus conocimientos, cumpliendo con las expectativas propias y ajenas. Ramírez, C. (2017). En este mismo orden de ideas Koontz y O'Donell definen el principio de Dirección como la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados.

Estos autores proponen varios principios de dirección los cuales se denotan en la figura siguiente:

Figura Nro. 3: Principios de Dirección

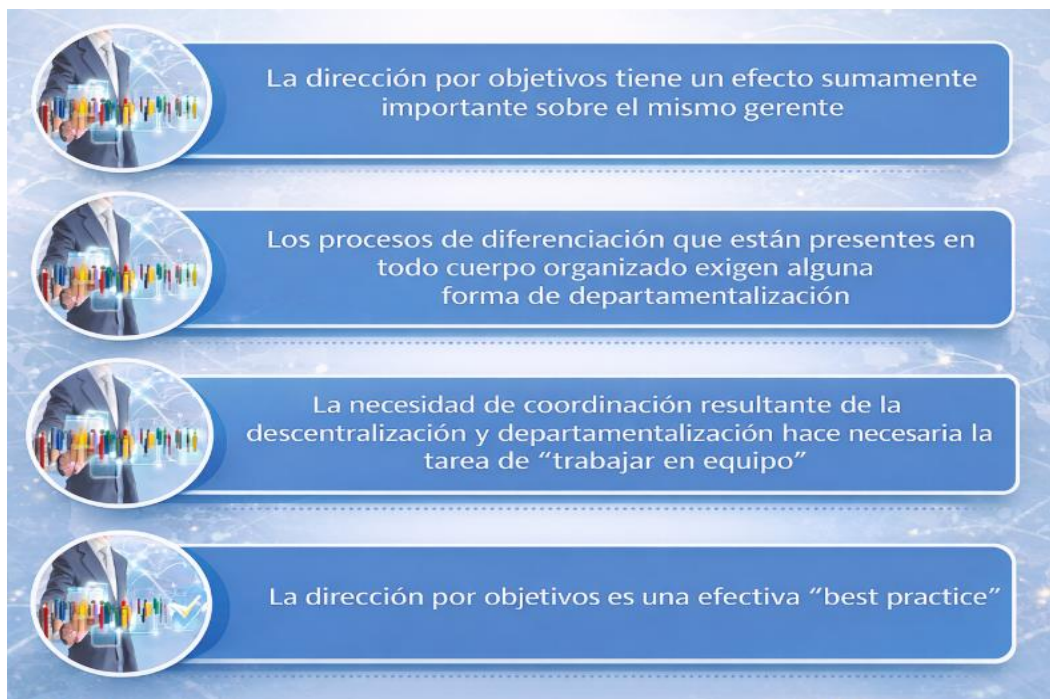


Fuente: Ortiz, Belkis (2018)

A continuación, se define cada uno de los respectivos principios:

- Principio de dirigir el objetivo; Cuanto más sean capaces los líderes de armonizar las metas personales de los individuos con las metas de la empresa, será más eficaz y eficiente alcanzar la misma.
- Principio de Armonía del Objetivo: La dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa, y estos se alcanzarán si los departamentos se interrelacionan armoniosamente.
- Principio de la unidad de mando: Su finalidad es evitar conflictos resultantes de la delegación simultánea de las funciones de varios supervisores en un solo subordinado; es decir hace énfasis en que cada subordinado debe rendir cuenta a un solo supervisor.

Figura Nro. 4: Dirección por Objetivos



Fuente: Elaboración Propia

Así mismo para Drucker, P. (2012) la calidad de la dirección superior (top management) de una empresa, es de vital importancia para los resultados de la misma. A través de los años Drucker, ha realizado diversas prescripciones respecto de lo que deberían hacer los directores (top

management) y el equipo gerencial (*management*). Desarrolla un modelo que denomina "Dirección por objetivos", Figura Nro 4 enfatizando la necesidad, importancia y beneficios de la misma justificándolo a través de diversos factores y/o elementos que condicionan el efecto correspondiente:

Es así como cada uno de estos procesos y/o factores dejan en evidencia el correspondiente efecto:

- La dirección por objetivos tiene un efecto sumamente importante sobre el mismo gerente ya que se "elimina" el costo de entrenamiento y, particularmente, trabajar sobre las tres "p" del entrenamiento o de toda otra capacitación: practice, practice and practice. La organización tiene una metodología sencilla, ya que, teniendo objetivos y necesidades a satisfacer, la dirección por objetivos (MBO) actúa como una brújula en acción.
- Los procesos de diferenciación que están presentes en todo cuerpo organizado exigen alguna forma de departamentalización y a su vez los departamentos y sectores tienen sub-metas y sub- necesidades que deben satisfacer para su propia exitosa marcha. Drucker señala de una manera muy clara que los objetivos "son necesarios en cada área donde su performance y sus resultados influyen e impactan directa y en forma vital la supervivencia y prosperidad del negocio".
- La necesidad de coordinación resultante de la descentralización y departamentalización hace necesaria la tarea de "trabajar en equipo" debatiendo formas de integrarse entre ellos obligando a los gerentes a conocer, identificar y poner en práctica mecanismos de integración donde los individuos y departamentos en particular deben tener en cuenta principalmente los intereses de la empresa.

- La dirección por objetivos es una efectiva “best practice” para predecir, controlar y explicar lo que sucede dentro del funcionamiento organizacional.

La dirección en el marco de la gestión del talento humano comprende la actividad de influir en los individuos para que con su trabajo y comportamiento contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y de las metas de su grupo de trabajo o departamento; por lo tanto, tiene que ver con las relaciones interpersonales de la organización. En este sentido la dirección de talento humano se puede definir como el proceso de selección, formación, desarrollo y consecución del número de personas cualificadas necesario para conseguir los objetivos de la organización; se incluye también en ese proceso las actividades precisas para conseguir la máxima satisfacción y eficiencia de los trabajadores.

Las funciones básicas de la dirección del talento humano se visualizan en la siguiente figura:

Figura Nro. 5: Funciones Básicas del Talento Humano



Fuente: Elaboración Propia

- 1) *Planificar las necesidades de talento humano*: consiste en desarrollar una estrategia completa que permita a la organización cubrir sus futuras necesidades de estos talentos; es el proceso por el cual la dirección se asegura de que tendrá el personal con el perfil adecuado.
- 2) *Reclutamiento y selección del personal*: El reclutamiento comienza proyectando una imagen pública que atraiga personas cualificadas. Este se puede realizar en el interior de la propia empresa o en el exterior.
- 3) *Formación y capacitación profesional del personal*: Independientemente de la experiencia de un empleado, casi siempre es necesaria cierta formación. Hay dos tipos de programas de formación: la formación en el puesto de trabajo y la formación fuera del puesto de trabajo. La formación en el puesto de trabajo se utiliza en trabajos relativamente sencillos, de modo que los trabajadores aprenden con la práctica. La formación fuera del puesto de trabajo evita la presión derivada de estar al mismo tiempo haciendo el trabajo y aprendiendo a hacerlo.
- 4) *Evaluación del trabajo*: consiste en definir un nivel de rendimiento en el trabajo aceptable, valorar el rendimiento del trabajador y efectuar la comparación para tomar decisiones sobre formación, remuneración, promoción, cambio de puesto de trabajo y despido.
- 5) *Remuneración del personal, seguridad social y otros beneficios*: Las decisiones de determinación de remuneraciones se encuentran limitadas por disposiciones legales y por los convenios colectivos.

No obstante, las remuneraciones deben basarse en un cuidadoso estudio de valoración de los puestos de trabajo; la cual es un procedimiento para determinar los niveles de remuneración de todos ellos en función de una serie de factores entre los cuales se pueden mencionar:

- Capacitación precisa para desarrollar el puesto, en términos de nivel de educación, experiencia, características físicas y sociales precisas, etc.
- Disponibilidad de personas cualificadas.
- Nivel de autoridad y responsabilidad que corresponden al puesto.
- Grado de contribución del puesto a los objetivos de la empresa.
- Sueldos y salarios que cancelan otras empresas a puestos semejantes.

La importancia de la Gestión del Talento Humano debe estar orientada a una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia y eficiencia de éstos y de las organizaciones actuales.

Todas estas funciones de la Gestión del Talento Humano en la Venezuela actual no son fáciles de ejecutar, pues uno de los grandes retos de las empresas, es retener a su personal valioso, con políticas salariales e incentivos acordes con una economía inflacionaria, en la que el poder adquisitivo y la motivación se escapan rápidamente. El país vive una alta tasa de emigración de talentos, jóvenes en su mayoría capacitados y con potencial de liderazgo capaces de dirigir cualquier organización. Son talentos que el país pierde y que otra gana.

En cuanto al reclutamiento, selección y captación del personal se evidencia que de cada 8 candidatos (dependiendo el cargo solicitado) que se llaman para cubrir una vacante 4 o 5 te indican que pronto se irán del país, la búsqueda de personal se hace cada vez más larga, en algunas organizaciones no se realizan nuevos cargos sino al contrario se eliminan, incorporando estas funciones a cargos activos en la organización.

En este mismo orden de ideas se observa que, en algunas empresas la demanda de ejecutivos de niveles medios ha ido en crecimiento y ellos solamente cambian de trabajo si el salario ofrecido es realmente atractivo,

incluso total o parcialmente en dólares. Los constantes cambios salariales emanados por la Presidencia de la República no representan mejora alguna en la calidad de vida del venezolano. Los empresarios al ver la que la inflación es muy alta tratan de ajustar los sueldos, o la combinación de estos con los beneficios, para no perder actualidad. Antes, esa revisión se hacía una o dos veces al año, pero ahora se requiere al menos cada tres meses. Si no se hace, se pierde competitividad. Sin embargo, con el nuevo cono monetario implantado en el país y el sueldo ajustado por la Presidencia no cabe duda de que cerrarán empresas pequeñas y medianas, dada la complejidad que esto implica en el pago salarial, prestaciones sociales, y otros beneficios que emana la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y Trabajadoras vigente.

Así mismo la formación y capacitación ha disminuido pues las organizaciones, no solo por el costo del adiestramiento, sino que al disminuir el personal el tiempo es valioso para los directivos utilizando gran parte del tiempo en actividades operativas. Los beneficios socio económicos han disminuido e incluso desaparecen.

La incertidumbre que se vive en el país es constante y agobiante para cualquier empresario en especial el Gestor de talento humano. Es por ello que la dirección de talento humano en la Venezuela actual tiene un reto constante, mantener o retener a los talentos, manejar los cambios salariales constantes emanados por el gobierno, los escasos de alimentación y comida lo cual implica el ausentismo o retardo constante de trabajadores y para rematar el cambio del nuevo cono monetario lo que se visualiza un nuevo cierre de empresas a nivel Nacional.

1.1.6 Modelos y Teorías de la Gestión del Talento Humano

El término Modelo proviene del concepto italiano “modelo” y aplicado al área de las ciencias sociales, un modelo hace referencia a un arquetipo que, por sus características idóneas es susceptible de imitación o reproducción. También el esquema teórico de un sistema o de una realidad compleja.

Gestión proviene del latín “gesto” y hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Por lo tanto, se trata de la concreción de diligencias conducentes al logro de un negocio de un deseo cualquiera. Implicando además acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar. De esta manera la gestión supone un conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto, concretar un proyecto o administrar una empresa, negocio y organización. Por ende, se puede definir un modelo de gestión de personas como un esquema o marco de referencia para dirigir, gestionar o administrar a las personas de una organización, institución y/o empresa. Para la siguiente investigación denominaremos Gestores a los individuos que realizan estas actividades dentro de la organización.

1.1.6.1 Modelos De Gestión De Talento Humano

Los modelos de gestión de talento humano, según Vásquez, A. (2000) citado por Bayón Mariné (2002, p.501) indican que gestionar significa tratar activamente desde la percepción del gestor, con las percepciones e interpretaciones (con “el decir”) de multitud de personas (el equipo) en momentos diferentes de tiempo, ya que, paradójicamente, la comunicación (el poder en común) crea de manera prácticamente continua nuevas interpretaciones de la realidad y en consecuencia nuevas realidades. Por lo tanto, gestionar no es la correcta interpretación de una

realidad ajena, sino la permanente interacción entre personas para construir realidades futuras.

Existen diversos modelos de gestión de talento humano, muchos de ellos son asumidos por las organizaciones por esnobismo de adecuarse a las nuevas tendencias, otros para mejorar la imagen de la organización, mejorar la estructura organizacional, cambiar y/o ajustar la cultura organizacional o en la manera de hacer las cosas.

Otro punto de referencia es que en la actualidad existen empresas que acreditan de manera clara la efectividad de la implantación de modelos innovadores de gestión de personas en distintos sectores de actividad o contexto de negocio, con incrementos sostenibles en la cifra de beneficios, salidas de situaciones críticas o mejoras en relación a sus competidores. Así mismo se percibe que los Gestores son responsables de la rentabilidad y éxito de los organismos, instituciones y/o empresas para las cuales trabajan y utilizan diferentes modelos para realizar esta gestión, dentro de los cuales se pueden mencionar a continuación algunos de ellos.

1.1.6.2 Modelo De Werther Y Davis (1991)

El modelo de Werther y Davis, plantea que cuando variadas actividades se unen, forman un sistema, y un sistema se conforma de distintas partes que se relacionan e interactúan entre sí, los cuales tienen límites claros, por tanto podemos indicar que una empresa es un sistema, ya que la misma está conformada por departamento y áreas, como muestra la figura Nro.07, es decir que cada actividad realizada por la empresa es un subsistema, encontrándose directamente relacionados e influenciados por el resto de la organización así como por el entorno que los rodea.

Un modelo de sistema define la actividad del talento humano partir del requerimiento de insumos, transformarlos y convertirlos en productos, por

tanto, que para controlar si las actividades se realizaron de manera adecuada, se evalúa el producto, con el propósito de determinar si el producto esta adecuado con los requerimientos o no, generando una retroalimentación.

Este modelo está conformado por los siguientes elementos:

- Fundamentos y desafíos
- Planeamiento y selección
- Desarrollo y evaluación
- Compensaciones
- Servicios al personal
- Relaciones con el sindicato
- Perspectiva general de la administración de personal.

La siguiente tabla representa el modelo de Administración de Recursos Humanos de Werther y Davis (1991):

Tabla 2. Modelo de Administración de Recursos Humanos

Dimensión	Componente	Descripción conceptual
Fundamentos	Fundamentos y desafíos	Analiza el entorno interno y externo que influye en la gestión del talento humano, considerando factores económicos, sociales, tecnológicos y legales que condicionan las decisiones organizacionales.
Gestión del Talento Humano	Planeación y selección	Comprende la planificación de necesidades de personal y los procesos de reclutamiento y selección, orientados a incorporar personas con competencias acordes a los objetivos organizacionales.
	Desarrollo y evaluación	Incluye la capacitación, formación, desarrollo profesional y evaluación del desempeño, con el fin de mejorar las capacidades, el rendimiento y el crecimiento del personal.

	Compensaciones y protecciones	Se refiere a la administración de salarios, incentivos, beneficios sociales, seguridad y protección laboral, buscando equidad, motivación y bienestar del trabajador.
Relaciones Laborales	Relaciones con el sindicato	Abarca la gestión de las relaciones laborales colectivas, negociación, comunicación y manejo de conflictos entre la organización y las representaciones sindicales.
Relaciones Humanas	Relaciones interpersonales	Promueve un clima organizacional adecuado mediante la comunicación, el trabajo en equipo, el liderazgo y el fortalecimiento de las relaciones humanas en el entorno laboral.
Evaluación Estratégica	Auditoría y perspectiva global	Permite evaluar integralmente las políticas y prácticas de recursos humanos, asegurando su alineación con los objetivos sociales, organizacionales, funcionales y personales.
Objetivos Integradores	Objetivos sociales, organizacionales, funcionales y personales	Representan el equilibrio que debe lograr la gestión del talento humano entre las necesidades de la sociedad, la organización, los procesos internos y las expectativas individuales de los trabajadores.

Fuente: *Elaboración Propia a partir de Werther y Davis (1991)*

Si bien es cierto que este modelo ofrece una extensa orientación sobre las actividades claves que hoy son trascendentales en la gestión del talento humano, en la investigación a las empresas consultadas sólo dos de ellas aplican este modelo.

1.1.6.3 Modelo de Gestión de Mikel Beer y Colaboradores (1989)

Este modelo plantea un modelo de gestión de talento humano integrado por los factores de situaciones (características de la fuerza laboral, estrategia empresarial, filosofía de la dirección, mercado de trabajo, tecnología y las leyes y valores de la sociedad), siendo las bases que determinan la estructura. En este modelo, la influencia de los empleados es

considerada importante, actuando sobre las restantes áreas o políticas de talento humano, de esta manera las manifestaciones (necesidades, motivaciones, actitudes y aspiraciones) de los empleados son objeto de consideración. Fig. Nro. 6. Sin embargo, en la investigación dada ninguno de los gestores utiliza dicho modelo.

Figura Nro. 6: Modelo de Gestión de Mikel Beer y Colaboradores



Fuente: Elaboración Propia a partir de Cuesta (1999)

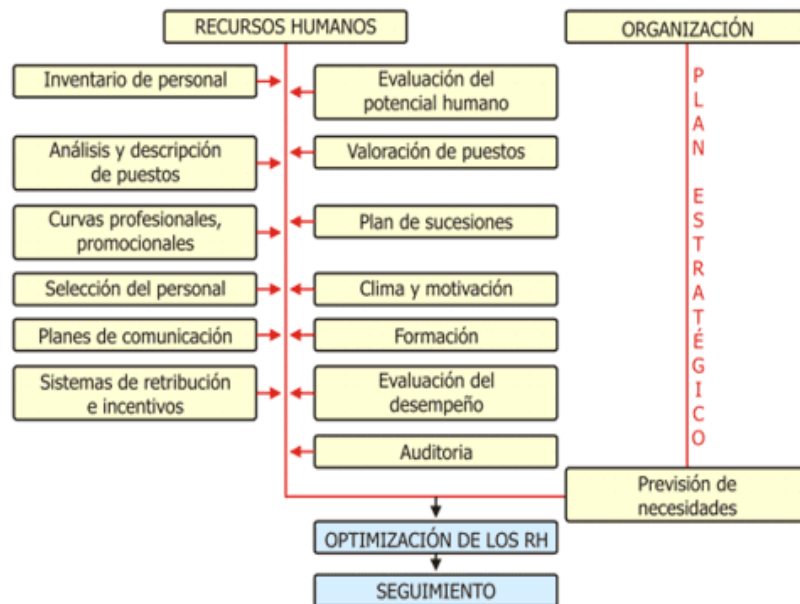
1.1.6.4 Modelo de Gestión de Harper y Lynch (1992)

El modelo funcional que plantean Harper y Lynch Fig. Nro 07 suele desarrollarse desde un plan estratégico que lleva a cabo una previsión de todas las necesidades que presenta la gestión de una organización compleja, en el cual se desarrollan algunas actividades determinadas tales como (análisis y descripciones de puestos, curvas profesionales, promoción, planes de sucesión, formación, clima y motivación, selección de personal, planes de comunicación, evaluación del desempeño, retribución e incentivos).

Este modelo permite la optimización del talento humano, requiriendo de un seguimiento constante para verificar la coincidencia entre los resultados obtenidos si las exigencias de la organización. En los resultados obtenidos de

la investigación este modelo es utilizado en un 33% en las empresas encuestadas.

Figura Nro. 7: Modelo de Harper y Linch (1992)



Fuente: Tomado de Harper y Linch (1992)

1.1.6.5 Modelo de Gestión del CIDEK (San Sebastian, 1994)

El modelo plantea que las políticas y objetivos de Talento Humano se establecen sobre la base del plan estratégico y de la cultura o filosofía de la empresa. De esta forma se constituyen las diferentes actividades en un ciclo continuo que conforma el sistema: Planificación, Organización, Selección, Formación, Evaluación, Retribución, Relaciones laborales, Información y Control, Desarrollo.

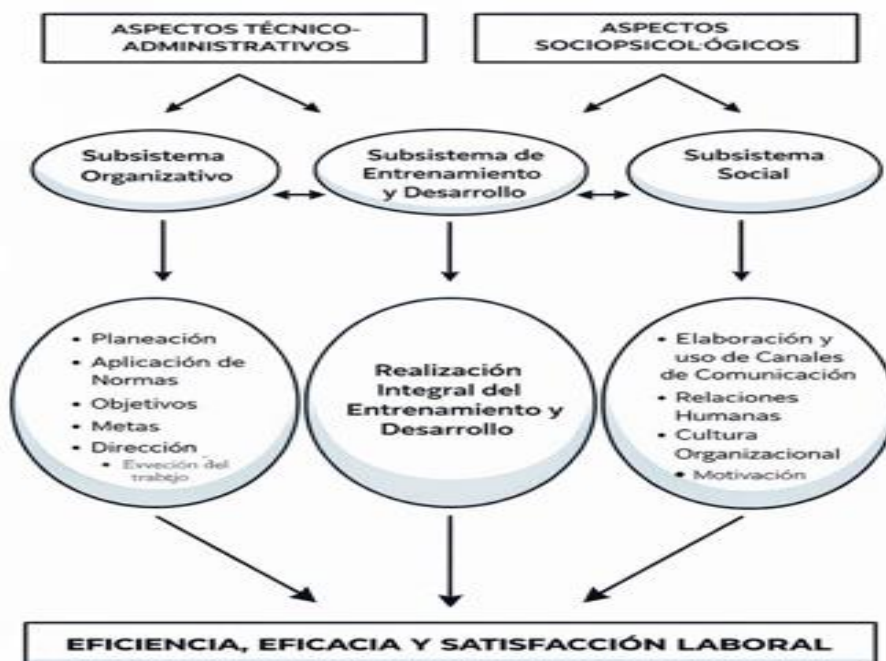
La planificación y desarrollo constituyen aspectos básicos para la ejecución de este modelo. La función de comunicación es el eje central que une a los gestores del sistema y al sistema con los talentos humanos de la empresa, se hace referencia a los resultados como un elemento significativo puesto que el sistema no es un fin en sí mismo, sino un simple medio para obtener

la productividad y los objetivos deseados. Este modelo muestra a la gestión del talento humano en su integralidad donde se relacionan los objetivos de la organización con los objetivos del sistema de talento humano.

1.1.6.6 Modelo de Gestión de Zayas (1996)

En este modelo se registra el papel de la planeación estratégica, mediante la cual, a partir de la determinación de la misión, se definen los objetivos y la estructura organizativa y de dirección, lo que lleva implícito el diseño de puestos mediante la realización del análisis y descripción de los puestos y ocupaciones, fijando así las exigencias y requerimientos de los mismos y las características que deben poseer los trabajadores, sirviendo esto como base para definir las fuentes de reclutamiento, los métodos de selección y la formación y desarrollo del personal, lo que condiciona las características del personal que ingresa en la organización y las interrelaciones que se producen. La relación entre estos subsistemas es recíproca. Ver figura Nro. 10

Figura Nro. 8: Modelo de Gestión de Zayas.



Fuente: Zayas, P (1996)

El subsistema organizativo es la base del sistema de la Gestión de Talento Humano y tiene como objetivo fundamental garantizar la infraestructura que permita el funcionamiento y la dirección del sistema, su planificación, organización, ejecución y control.

El subsistema de selección y desarrollo tiene como objetivo lograr que la organización cuente con el personal idóneo para alcanzar las metas de la organización. En este subsistema se incluye el proceso de selección de personal abarcando las actividades de reclutamiento, selección, incorporación y seguimiento, como vía para proveer a la organización de los recursos humanos necesarios.

Entre los aspectos de carácter técnico-organizativo y los socios psicológicos, el proceso de reclutamiento, selección, formación, evaluación y desarrollo de personal actúa con un carácter de puente, conjugando las características y exigencias de los cargos y ocupaciones con las características del hombre y sus interrelaciones, determinando el clima socio psicológico en la organización.

En la mayoría de los modelos de gestión de talento humano existentes, se hace énfasis en las tecnologías, procesos y funciones y se omite o se enfoca indirectamente o de forma separada al principal sujeto y objeto: el hombre y sus interrelaciones, que integran el subsistema social. Este subsistema se puede considerar el más dinámico y a la vez constituye el centro de la gestión del talento humano, y es un producto de la interrelación entre la organización, las políticas, las normativas y los métodos con las personas.

El subsistema social está integrado por ser humano concreto que desarrolla la actividad, las agrupaciones sociales que se producen en la organización y que crean una determinada dinámica, la comunicación que se establece, las relaciones interpersonales, los estilos de liderazgo, la

motivación laboral, las actitudes, la satisfacción de los trabajadores y, en definitiva, el clima socio laboral que se genera en la organización.

1.1.6.7 Modelo de Gestión de Diagnóstico, Proyección y Control (DPC), Cuesta (1999)

Derivado del modelo de Beer, adaptado y enriquecido por Cuesta (1999), y complementado con otros aportes teóricos, se configura el Modelo de Gestión de Diagnóstico, Proyección y Control (DPC), concebido como un modelo de gestión funcional orientado a su aplicación práctica en las organizaciones. Posteriormente, Cuesta (2005) profundiza y consolida este enfoque, el cual se presenta gráficamente en la Figura Nro. 9, destacando su carácter tecnológico y operativo para la gestión organizacional.

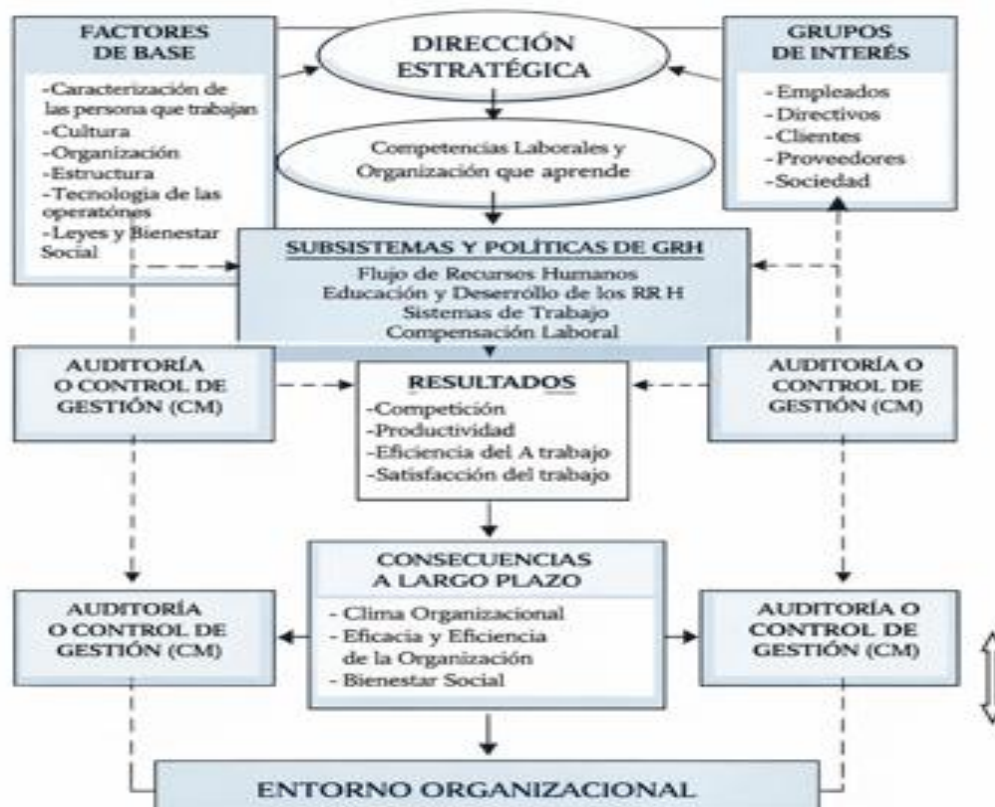
Este modelo sitúa a la persona; junto con su formación, desarrollo y potencial, como eje central de los subsistemas y de las políticas de gestión del talento humano. Su principal contribución radica en ofrecer una tecnología de gestión que facilita la traducción de los objetivos estratégicos en acciones concretas dentro de la organización, a través de cuatro subsistemas fundamentales del talento humano:

- **Flujo de recursos humanos:** comprende procesos como el inventario de personal, la selección y colocación de talento, la evaluación del desempeño y del potencial humano, así como la promoción, democión y recolocación del personal.
- **Educación y desarrollo:** abarca la formación continua, los planes de carrera y comunicación, el enfoque de organización que aprende, la participación del personal, la promoción interna y el desempeño efectivo de cargos y tareas.

- **Sistemas de trabajo:** incluye la organización del trabajo, la seguridad e higiene ocupacional, las exigencias ergonómicas, la optimización de plantillas y la definición de perfiles de cargo.
- **Compensación laboral:** integra los sistemas de remuneración, incentivos, beneficios sociales y reconocimiento, orientados a garantizar la equidad, la motivación y la alineación del desempeño individual con los objetivos organizacionales.

En conjunto, el modelo DPC se consolida como una herramienta integral que articula el diagnóstico, la planificación y el control de la gestión del talento humano, favoreciendo la eficiencia organizacional y el desarrollo sostenible de las personas.

Figura Nro. 9: Modelo de Gestión de Diagnóstico, Proyección y Control (DPC)



Fuente: Cuesta (2005)

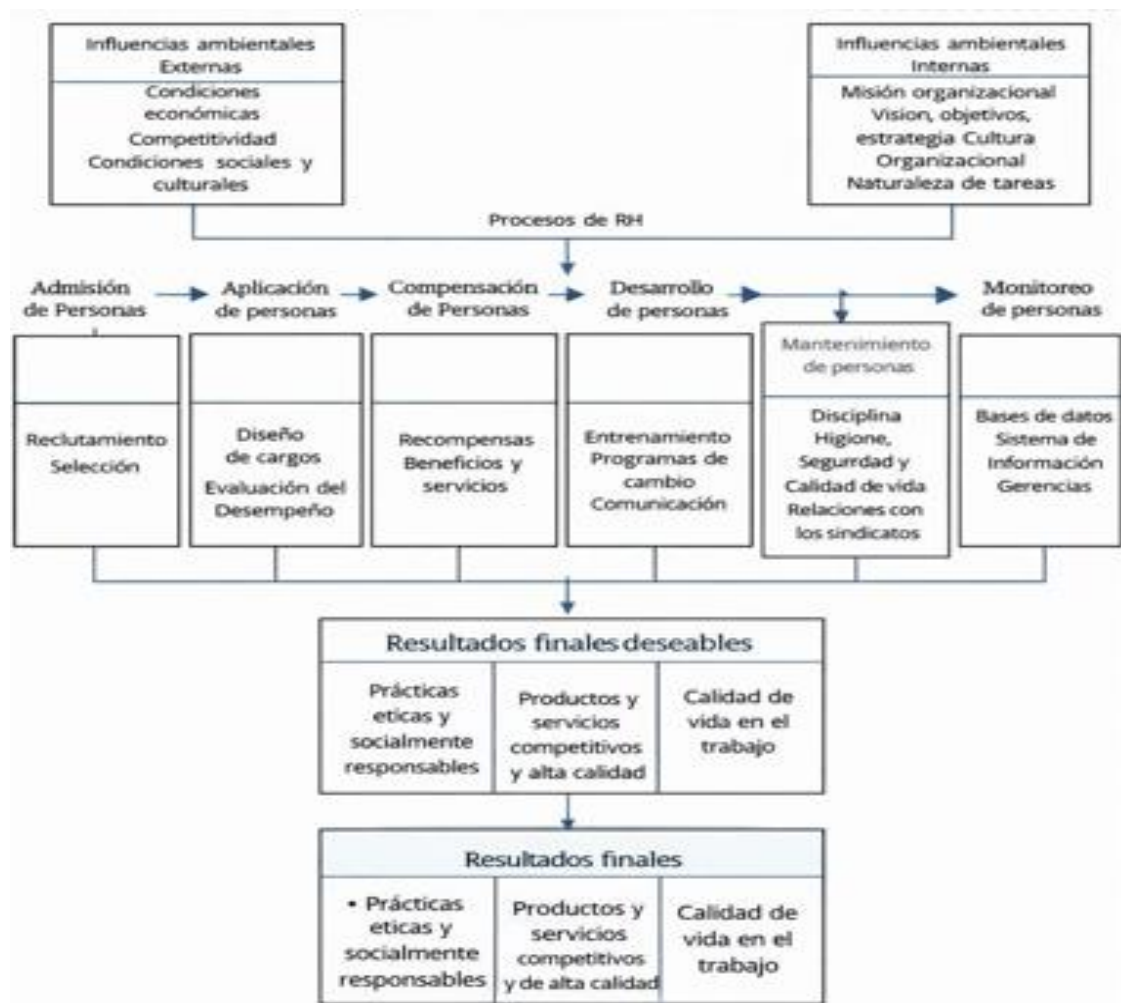
Este modelo de gestión de talento humano DPC es relevante para la investigación debido a que tiene un enfoque funcional, en tanto se orienta de forma orgánica hacia la estrategia empresarial; a través de la tecnología de las tareas, capaz de expandir el enfoque a los procesos de la organización.

1.1.6.8 Modelo de Subsistemas de Recursos Humanos

En este modelo Chiavenato, I. (2000), destaca su coherencia con la noción de sistema y procesos en el entorno empresarial, aspecto muy característico en la realidad empresarial actual. Desde esta perspectiva la Gestión de Talento Humano es identificada como parte integrante del gran sistema, convirtiéndose en subsistemas que interactúan para permitir realizar las actividades claves de la Gestión de Talento Humano ver figura Nro.12 dentro de los cuales se mencionan:

- a) **Subsistema de alimentación.** Incluye la investigación de mercado de mano de obra, el reclutamiento y la selección.
- b) **Subsistema de aplicación;** Integra el análisis y descripción de los cargos, integración o inducción, evaluación del mérito o del desempeño y movimientos del personal.
- c) **Subsistema de mantenimiento:** Está formado por la remuneración, planes de beneficio social, higiene y seguridad en el trabajo, registros y controles del personal.
- d) **Subsistema de desarrollo:** Considera los entrenamientos y los planes de desarrollo de personal.
- e) **Subsistema de control:** Integrado por el banco de datos, sistema de informaciones de Talento humano y la auditoria de Talento Humano.

Figura Nro. 10: Modelo de Subsistemas



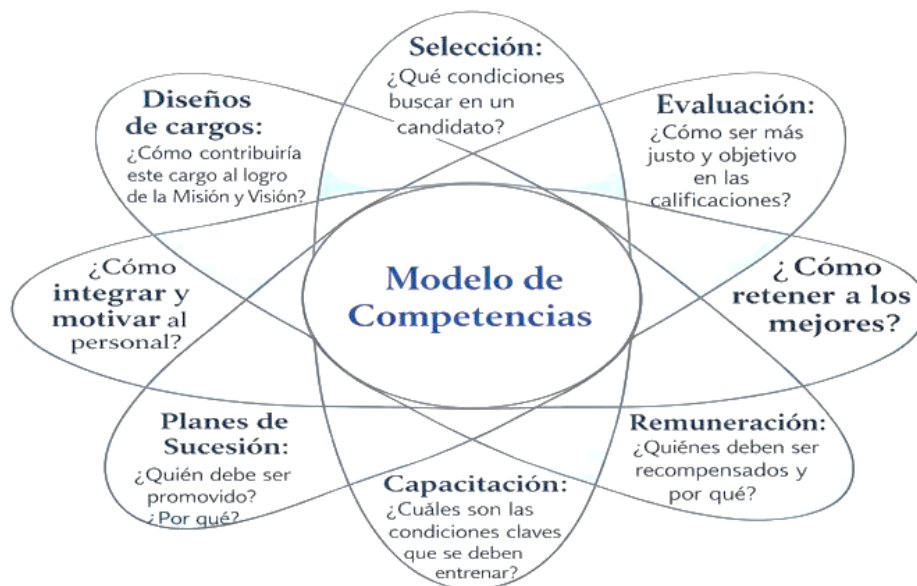
Fuente: Elaboración Propia

Este tipo de modelo en la investigación dada obtuvo como resultado que en las empresas en las cuales se aplicó las encuestas es uno de los más utilizados en la actualidad debido a que desde la perspectiva de Gestión de Talento Humano, es identificada como parte integrante del gran sistema que opera en el entorno organizacional, convirtiéndose así en un subsistema que interactúa con otros subsistemas para permitir realizar las actividades claves de la Gestión de Talento Humano.

1.1.6.9 Modelo de Gestión de Talento Humano Basado en Competencias

Los modelos de gestión de talento humano basados en competencias se utilizan en la definición de perfiles, cargos, roles o puestos de trabajo los cuales servirán para gestionar los talentos desde la selección, pasando por adiestramiento, evaluación, sistema de reconocimiento y remuneración, permitiendo una retroalimentación constante y una alineación basado en las competencias de los ocupantes, su desarrollo y los resultados esperados por la organización, tal como se observa en la Figura Nro:11 el modelo de competencia se constituye como modelo central para alinear los subsistemas de talento humano.

Figura Nro. 11: Modelo de Competencias



Fuente: Rondon Freddy 2013

Este modelo consiste en atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación consistente de los sistemas y procesos de talento humano, en base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño exitoso.

Lo significativo de este modelo para McClellan es que logra demostrar que para la evaluación de las competencias se estudia a las personas que mantienen un desempeño exitoso en el trabajo y este define el puesto de trabajo en función de las características y conductas de esas personas.

Al establecer un modelo de gestión por competencias, se hace necesario adoptar algunas premisas básicas que sostendrán acciones gerenciales:

- ✚ Clarificar que cada tipo de negocio necesita personas con perfiles específicos y que cada puesto de trabajo existente en la organización tiene características propias y debe ser ocupado por personas que posean un determinado perfil de competencias.
- ✚ Reconocer que aquellas personas que ocupan posiciones gerenciales son responsables de ofrecer oportunidades que permitan el desarrollo y adquisición de competencias.
- ✚ Situar las estrategias hacia el desarrollo de nuevas competencias, de manera que pueda agregar nuevos desafíos.
- ✚ Difundir estas premisas hasta que sean prioridad en la cultura organizacional.

El modelo de gestión por competencias aparece como una nueva modalidad de gestión, cuyo objetivo es asegurar que las personas asignadas a las distintas actividades sean las más idóneas para la función. Este modelo va en ascenso en el mundo empresarial, su aplicación ofrece un estilo de dirección en el que prevalece el factor humano, en el que cada persona aporta sus mejores cualidades profesionales y personales mediante un desempeño exitoso, logrando una ventaja competitiva sostenible a largo plazo para la empresa.

Para este modelo se toman varios elementos a considerar: Conocimientos (Saber Hacer), Actitudes (Querer Hacer) y Habilidades y destrezas (Poder Hacer). Figura Nro 12.

Conocimientos (Saber hacer): Es el conjunto de factores que definen la capacidad inherente que tiene la persona para poder efectuar las acciones definidas por la organización. Tiene que ver con su preparación técnica, sus estudios formales, el conocimiento y el buen manejo de sus recursos cognitivos puestos al servicio de sus responsabilidades. Este elemento es el que tradicionalmente se ha utilizado a la hora de definir la idoneidad de una persona para un puesto específico, se utiliza al momento de realizar el reclutamiento en las empresas.

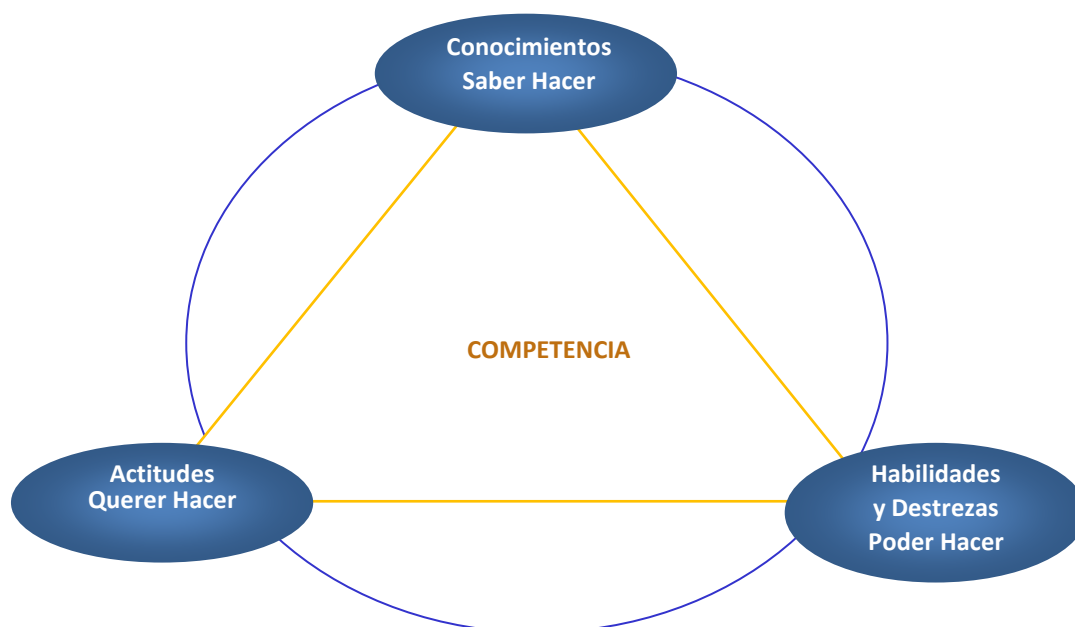
Actitudes (Querer Hacer): Conjunto de aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia, se refiere también a la condición más subjetiva y situacional que hace que el individuo decida efectivamente emprender una acción en concreto. Influyen las percepciones de sentido que tenga la acción para la persona, el reconocimiento por la acción y la confianza que posea para lograr llevarla a cabo.

Habilidades y Destrezas (Poder Hacer): Es el conjunto de factores relacionados con el individuo y lo situacional. Lo individual (capacidad personal, es decir, las aptitudes y rasgos personales que se contemplan como potenciales de la persona). Desde el punto de vista situacional se refiere al grado de favorabilidad del medio, es decir, diferentes situaciones pueden marcar distintos grados de dificultad para mostrar un comportamiento dado.

Cuando se instala en la organización un modelo de gestión por competencias se evita que los colaboradores y gerentes pierdan tiempo en programas de entrenamiento y desarrollo que no se adapte a las necesidades de la empresa o a las necesidades de cada puesto de trabajo.

Para reflexionar más sobre este aspecto de los modelos podemos mencionar otros modelos de competencias existentes dentro de los cuales podemos acotar.

Figura Nro. 12: Elementos de la Competencia



Fuente: Lobelo, I. 2015

1.1.6.10 Modelo KSAO

K. knowledge. Conocimiento: la información específica necesaria para desarrollar la tarea de un trabajo. Esto es típicamente adquirido a través de la educación formal, sobre el entrenamiento en el trabajo y la experiencia.

S. Skills. Destrezas: Capacidad en utilizar las herramientas y el equipo en el trabajo. Estas destrezas pueden ser adquiridas en un ambiente educacional o pueden ser aprendidas en el trabajo en un camino informal. Algunos ejemplos de destrezas con herramientas incluyen el uso de escritura con procesadores de palabra o manejo de un equipo pesado.

A. Ability. Habilidades: Concepto tales como inteligencia, orientación especial, tiempo de reacción y estrés. Las habilidades a menudo son

mensurables por pruebas que proveen y estiman si una persona tiene determinada habilidad para desarrollar determinada tarea.

O. Others. Otras: Características adicionales necesarias para hacer un buen trabajo. Esta categoría incluye destrezas de desarrollo, actitudes, personalidad y otras características personales requeridas para el trabajo.

Este modelo elaborado por Harver (1991) y citado por Green (1999) es utilizado, por el talento humano para describir y organizar las características individuales necesarias para hacer un buen trabajo.

1.1.6.11 Modelo del Tempano de Hielo (iceberg)

Spencer y Spener (1993) presenta este modelo y considera cinco (05) tipos de características de las competencias, que son:

- a) Lo que motiva a una persona a dirigir y seleccionar comportamientos hacia ciertas acciones o metas.
- b) Rasgos o características físicas y respuestas sobre situaciones o información.
- c) Auto concepto o auto imagen de la persona
- d) El conocimiento que una persona tiene en áreas específicas
- e) Habilidades para desarrollar un acierta tarea física o mental.

Este modelo que probablemente es el que más se ha utilizado por las empresas, supone que el conocimiento y las habilidades son relativamente visibles, y se encuentran en la superficie, mientras que la de auto concepto los rasgos de una persona son ocultas y profundas; por lo que se considera que conocimientos y habilidades son relativamente sencillas a desarrollar a través de entrenamiento, porque las características del centro, aunque son mucho más costosas y difíciles de desarrollar, son la base del iceberg de personalidad; por lo que el tipo o nivel de competencia que se desee mejorar en la empresa tiene implicaciones prácticas para la planeación del

departamento de recursos humanos. La Figura. Nro. 13 muestra este modelo en el cual es posible observar que únicamente la tercera parte, al igual que el tempaño de hielo, es lo que es posible observar en una persona.

Figura Nro. 13: Modelo del Iceberg Spencer y Spencer



Fuente: Fundación Chile 2004

1.1.6.12 Modelo Fletcher para cambio organizacional basado en el modelo de competencias.

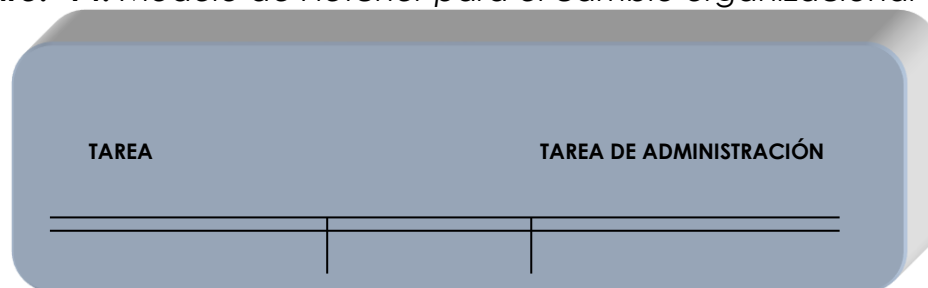
Fletcher, S. (1998) considera que un marco de competencias llega a ser un útil marco de referencia en el negocio. Para que el modelo de competencia se convierta en una herramienta útil y sencilla el sugiere los siguientes pasos:

- Analizar la misión cultura y valores de la organización.
- Formular estrategias y políticas de cambio.
- Desarrollar las competencias basándose en necesidades futuras para la implementación estratégica y el cambio cultural.

- Planear una estructura flexible sobre el marco de competencia.
- Utilizar el marco de competencia para revisar e integrar las funciones de recursos humanos.

El autor sugiere el marco de competencias más efectivo es aquel que toma en consideración lo que la empresa quiere del futuro y puede iniciarse con la pregunta ¿Qué necesita la organización para el éxito en el futuro? El considera que para evitar el énfasis en un solo componente se debe utilizar todos los componentes de competencias que se muestran en la figura:

Figura Nro. 14: Modelo de Fletcher para el cambio organizacional



Fuente: Fletcher, S. 1997

Analizando estos tres modelos es posible destacar las similitudes que existen: Los tres modelos coinciden en que un modelo de competencias debe contener: conductas relacionadas con el puesto, conocimientos relacionados con el puesto y motivaciones relacionadas con el puesto.

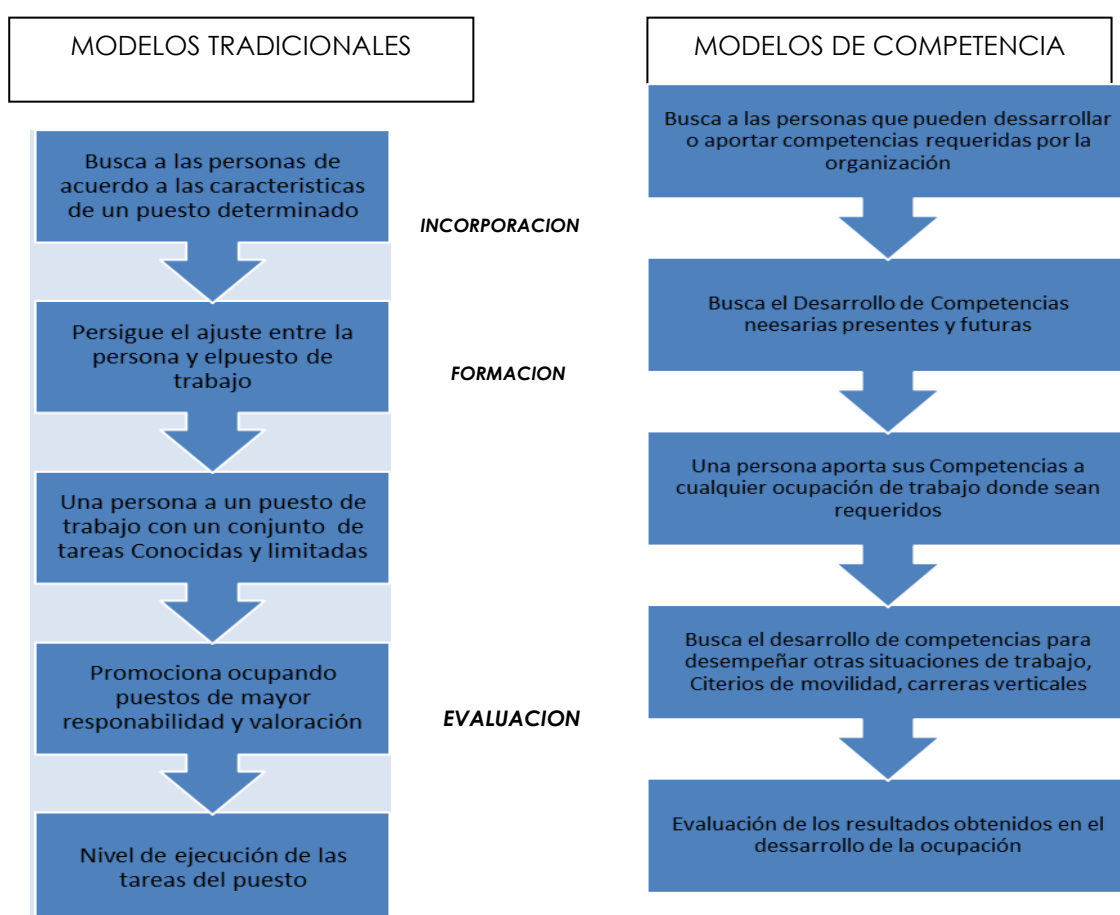
En este orden de ideas podemos indicar que los modelos de competencias requieren un aprendizaje orientado a la solución de problemas con énfasis en los resultados, los lineamientos deben ser dirigidos al desarrollo de cada competencia. La evaluación debe tomar en cuenta, conocimientos, actitudes y desempeño, cada estudiante debe tener su propio ritmo y la instrucción debe procurar la individualización (CINTEFOR/OIT 1999).

Cuando se instala la gerencia por competencias se evita que los gerentes y colaboradores pierdan el tiempo en programas de entrenamiento y

desarrollo que no se adapta a las necesidades de la empresa o a las necesidades de cada puesto de trabajo.

Por lo que se trata de que el Modelo de Gestión por Competencia y la Evaluación del Desempeño establezcan en la gerencia del Talento Humano dos objetivos primordiales que transformen la organización en: *Flexibilidad en la organización de sus operaciones*, traduciéndola en la capacidad para modificar sus operaciones al ritmo que marca el mercado; y *Multifuncionalidad en los trabajadores*: es decir vincular el proceso de asignación a situaciones de trabajo en forma dinámica donde el comportamiento deba desplegarse en la organización en función de objetivos cambiantes.

Figura Nro. 15: Diferencias entre Modelos Tradicionales y Modelo de Competencia



Fuente: Reyes (1998) Andersen Consulting.

Lo que se quiere es alcanzar es que la Evaluación del Desempeño en el Modelo de Gestión de Talento Humano por Competencia, sirva para transformar los modelos tradicionales o modernos en uno nuevo que se adicione al esquema competitivo y que maneje al Talento Humano bajo un estilo gerencial holístico, tal como se reflejan sus diferencias en la Figura 15.

1.1.7 Teoría de los Recursos y Capacidades

La teoría de los recursos y capacidades permite reconocer aquellos elementos internos que distinguen a una organización de otra, identificando los factores que le otorgan singularidad y la hacen destacar en su entorno competitivo. El fortalecimiento y desarrollo de estos recursos y capacidades surge de la necesidad que tienen las organizaciones de construir y sostener ventajas competitivas en el mercado.

De acuerdo con Cejas y Grau (2007), una organización debe disponer de los recursos y herramientas necesarias que le permitan asegurar y mantener su posicionamiento competitivo. Los recursos se conciben como todos aquellos factores que la empresa posee o controla, abarcando tanto activos tangibles como intangibles vinculados directamente a su funcionamiento. No obstante, cuando se analiza el recurso humano como fuente de ventaja competitiva, se reconoce que este constituye un elemento diferenciador difícilmente imitable por otras organizaciones. En este sentido, el capital humano se configura como el núcleo esencial de la organización, al concentrar el talento, los conocimientos y las competencias que la caracterizan (s/p).

En términos generales, los autores coinciden en que el análisis de los recursos y capacidades se orienta a comprender la base que posibilita la

generación de ventajas competitivas sostenibles, ya sea mediante estrategias de reducción de costos o a través de la diferenciación.

Desde esta perspectiva teórica, los recursos representan el punto de partida para la construcción de capacidades organizacionales y, a partir de estas, de ventajas competitivas. Esta visión contribuye a explicar cómo el desarrollo de capacidades, especialmente aquellas asociadas al aprendizaje individual y colectivo, puede transformarse en un factor clave de competitividad organizacional.

En consecuencia, las organizaciones que logran consolidarse como entidades orientadas a la cultura del aprendizaje continuo y al fortalecimiento de las competencias de su talento humano se encuentran en mejores condiciones para alcanzar un desempeño organizacional superior y posicionarse de manera diferenciada en su sector. Ello se debe a que mantienen una dinámica permanente de mejora, innovación y adaptación frente a los desafíos del entorno.

1.1.8 Teorías de la Gestión del Talento Humano

Antes de incursionar en las diferentes teorías se define el concepto de *"teoría"*, entendida ésta como... *"serie de leyes que relacionan una orden de fenómenos"*. o... *"principios generales de un arte o una ciencia"*, etc., para el contexto de esta tesis doctoral y en el de la teoría motivacional se define como: *"versión conceptualizada, explicativa-causal, inédita, de una realidad fenoménica, validada mediante la investigación y la explicación sistemática del método científico."* (Londoño, H. 2013).

En este orden de ideas y una vez revisado algunos modelos de gestión del talento humano que aportan una mirada transversal en todos los momentos que un sistema debe atravesar para evolucionar, se abordan los aportes de diferentes teorías de la gestión del talento humano, así como del ámbito

administrativo ya que ambos están relacionados en el mundo organizacional tal como se observa en el Tabla Nro. 03.

Tabla 3: Teorías de la Administración y de la Gestión de Talento Humano

AUTOR	ENFASIS	TEORÍA	AÑO
MAX WEBER	En la estructura	Teoría de la Burocracia	1901
FREDERICK TAYLOR	En la tarea	Teoría de la Administración Científica	1911
HENRY FAYOL	En la estructura	Teoría Clásica (Organización Formal)	1916
PETER DRUKER Y TROS SEGUIDORES DE HENRY FAYOL	En la estructura	Teoría Neoclásica	1930
ERNEST DALE	En el control del proceso administrativo	Escuela Empírica	1933
ELTON MAYO	En la persona	Teoría de las Relaciones Humanas	1935
ABRAHAM MASLOW	En la persona	Teoría de la Jerarquía de las Necesidades	1943
FREDERICK HERZBERG	En la persona	Teoría de los Dos Factores	1947
RALPH DAHRENDORF, RENATE MAINTZ AMITAI ETZIONI	En la persona	Teoría Estructural	1950
JAMES MARCH Y HERBERT SIMON	En la persona	Teoría de las Organizaciones	1959
DOUGLAS MCGREGOR	En la persona	TEORÍA X Y Y	1960
KURT LEWIN	En la persona	Teoría del Desarrollo Organizacional	1963
PAUL LAWRENCE, HAY WILLIAM LORSC	En la tecnología	Teoría de la Contingencia	1967
KURT	En la persona	Teoría de la Administración de los Sistemas	1970
HENRY MINTZBERG	En la persona	Teoría de la Administración Estratégica	1980
WILLIAM OUCHI	En la persona	Teoría Z	1981
WILLIAM E. DEMING Y KAORU ISHIKAWA	En la tarea	Teoría de la Calidad Total	1983
BIYAHU GOLDRATT	En la estructura	Teoría de las Limitaciones	1984
WERNERFELT	Recursos y capacidades	Teoría Basada En Los Recursos Rbv (Resources Based View)	1984
KOBAYASHI, OUSHI, TOMAS PETERS, ROBERT WATERMAN, Y KRAS	Calidad	Teoría de la Excelencia	1989
MICHAEL HAMMER Y JAMES CHAMPY	En la estructura	Reingeniería De Procesos	1990
NONAKA	En la persona	Teoría de Creación del Conocimiento en las Organizaciones	1991

LUDWING VON BERTALANFFY, NIKLAS LUHMANN	En la persona	Teoría General de los Sistemas	1994
JONES BOWIE, BULTJE, VIJK, ENTRE OTROS	En la tecnología	Organizaciones Virtuales Y Teletrabajo	1998
ARRAEZ, BELLY, PEREZ, TOLEDO ENTRE OTROS	Gerencia del Conocimiento		2001
PETER SENGE	Organizaciones Inteligentes		2001
DANIEL GOLEMAN	Inteligencia Emocional		2001
LONDOÑO HECTOR, ARCILA MARIA	Psicología humanística-La Persona	Teoría del Desarrollo Humano y Organizacional	2013

Fuente: Ortiz, B. 2018

Reseñando el período pasado, podemos iniciar con la “Teoría basada en los recursos RBV” (Resources based view) por sus siglas en inglés referida por (Barney, 1991), pertenece a una teoría dominante en la investigación de la estrategia de talento humano y como éstos y las prácticas de recursos humanos pueden tener un efecto en los resultados de la empresa. La teoría basada en los recursos (RBV) tiene su origen en los trabajos de (Penrose, 1959) y (Selznick, 1957), trabajos que han encontrado continuidad en un conjunto de artículos publicados a partir de la década de los años ochenta y desarrollándose notablemente en la década de los noventa hasta nuestros días (Prahalad & Hamel, 1990), (Barney, 1991), (Grant, 1991).

Esta perspectiva viene a cuestionar una de las principales aportaciones de la Organización Industrial a la Dirección de Empresas, y al enfoque predominante durante la década de los ochenta del siglo pasado. Nos referimos al modelo de Porter (1980, 1985). Según este modelo, la construcción de una ventaja competitiva a largo plazo depende de la posición de la empresa en la industria. Sin embargo, la RBV traslada el centro de atención del entorno competitivo a los factores internos de la empresa, sugiriendo que son los recursos que integran la empresa, cuando cumplen ciertas condiciones, los que permiten construir una ventaja competitiva sostenible y generadora de rentas a largo plazo.

La RBV trata de explicar por qué empresas de la misma industria pueden diferir en su rendimiento. La ventaja competitiva viene condicionada por factores internos a la empresa, y tiene su origen en la asimetría, en las dotaciones iniciales de recursos, su escasez, su imperfecta y limitada transferibilidad, sustitución y apropiación (Barney, 1991) y (Dierickx & Cool, 1989). Ahora bien, para examinar cómo la empresa puede crear una ventaja competitiva no basta con identificar los recursos sobre los que se asienta, sino que es necesario observar cómo estos recursos trabajan juntos para crear capacidades, ya que los recursos son fuente de capacidades y éstas, a su vez, lo son de las ventajas competitivas (Grant, 1991).

Esta teoría, ofrece varias ventajas en la investigación ya que hace que las organizaciones deban dedicar una preponderante atención a identificar, desarrollar, proteger y desplegar aquellos recursos y capacidades que aseguren una ventaja competitiva sostenible, desde la perspectiva del recurso inimitable (inherente a las personas) que son menos visibles o transparentes, en contraste, por ejemplo, con los recursos tecnológicos o físicos.

Aun cuando en los años 90, la dinámica del mercado hizo que las proposiciones de la RBV se consideraran estáticas (Eisenhardt y Martin 2000) y ésta falla al no tener en cuenta la influencia del dinamismo del mercado y en persistir en la heterogeneidad de recursos como la única fuente de rentabilidad ignorando la competencia y la adquisición de recursos complementarios, surge en respuesta a estas **“la teoría de las capacidades dinámicas”**, como un complemento de las proposiciones de la RBV. Y es entonces que para Priem y Butler (2001) sugieren que las investigaciones sobre la RBV adoptan y repiten las afirmaciones de Barney (1991): “Los recursos de la organización son: ventajas, capacidades, procesos organizacionales, atributos, información, conocimiento, etc., controlados

por la organización para concebir e implementar estrategias que mejoren su eficiencia y su efectividad".

En este orden de ideas se puede mencionar "**la teoría general de los sistemas**" de Ludwing Von Bertalanffy, en la cual define los sistemas como un conjunto de relaciones de intercambio con el ambiente por medio de múltiples interacciones, que tiende a adaptarse con el fin de alcanzar un equilibrio interno frente a los cambios del ambiente mismo; es decir, "adaptación de los sistemas a las complejidades del entorno" (Bertalanffy, 1994: 166). En este sentido describe el concepto de organización al identificarlo como un organismo vivo, un sistema abierto que involucra totalidad, crecimiento y diferenciación, orden jerárquico, competencia, dominancia y control (Bertalanffy, 1994: 47); también precisa que "el único modo significativo de estudiar la organización, es estudiarla como sistema de variables mutuamente dependientes" (Bertalanffy, 1994:7) y "las características constitutivas del sistema son las que dependen de las relaciones específicas que se dan dentro del complejo; para entender tales características tenemos, por tanto, que conocer no solo las partes sino también las relaciones" (Bertalanffy, 1994: 25).

Define además la organización como un organismo creado por personas, el cual, para su permanencia en el ambiente competitivo, debe mantener una dinámica de interacción en forma dual, de tal manera que lo influya y sea influido por éste.

Por otra parte, Luhmann, Niklas desarrolló una **teoría general de la sociedad y una teoría de los sistemas sociales** luego de un conocimiento riguroso y amplio sobre los estudios teóricos relacionados con la teoría general de sistemas de la segunda mitad del siglo XX. Para el autor, todo sistema organizacional es un sistema social que se construye sobre la base de decisiones, no tiene otra descomposición posible y su dinámica

permanente está dada por estos elementos. Los sujetos trabajadores tienen la posibilidad de aceptar, suponer o permitir ser sugestionadas por las decisiones propias del sistema organizacional y todo comportamiento humano en consecuencia también es considerado como una decisión, producto de un proceso selectivo de percepción y valoración en relación con las actuaciones organizacionales (Luhmann, 1997: 14: 16: 45: 62).

Lo fundamental de la teoría de sistemas en este sentido es la conceptualización por la que *"... los sistemas del entorno también establecerán su relación con la organización en la forma de decisiones"* (Luhmann, 1997:55). Entre las decisiones más relevantes de una organización están las comunicaciones que se orientan a condicionar el comportamiento de las personas que trabajan para ella. (Luhmann, 2006: 246–247). Para que un sistema desarrolle nuevas posibilidades de acción y entendimiento de sí mismo, debe comprender el valor del condicionamiento mutuo con otros sistemas; de acuerdo con esta perspectiva, el modelo para la gestión de acoplamientos orienta la gestión de interconexiones, de códigos susceptibles de ser comunes, de redes sociales comunicacionales en beneficio de la productividad y la co-evolución.

El ajuste entre sistemas puede o no posibilitar la co-evolución; para que ésta sea posible, debe suscitar cambios en las personas y en los sistemas organizacionales que propicien la diferenciación y la reducción de complejidad. Este acoplamiento permite a las organizaciones y a las personas entenderse como sistemas autorreferentes con clausura operativa, susceptibles de autogestión y de gestión de su entorno, capaces de evolucionar y de co-evolucionar mutuamente.

Producto de la comprensión de los aportes de Luhmann, se ha creado un concepto de acoplamiento entendido así: "La capacidad de un sistema

para producir y seleccionar autónomamente elementos conformados en medios y formas, en información, que aportan condiciones de posibilidad de conexiones y transferencias, los cuales se seleccionan por el sistema para constituir una diferencia estructural a través de la cual éste efectúa observaciones y acomodamientos ante la complejidad y la irritabilidad de su entorno, sin la cual el sistema mismo no existiría; también define el acontecimiento histórico no arbitrario (es decir con un sentido social, espacial y temporal) en el que participan dos o más sistemas, el cual porta formas que pueden ser comprendidas y aceptadas autorreferencialmente tan sólo por los sistemas en interacción, las cuales establecen un modo para ser observadas, descifradas y percibidas, siendo portadoras de un código simbólico específico que, compartido por los sistemas implicados, puede permitir la emergencia de nuevos sistemas sociales de comunicación” (Ortega, Restrepo y Lara, 2011).

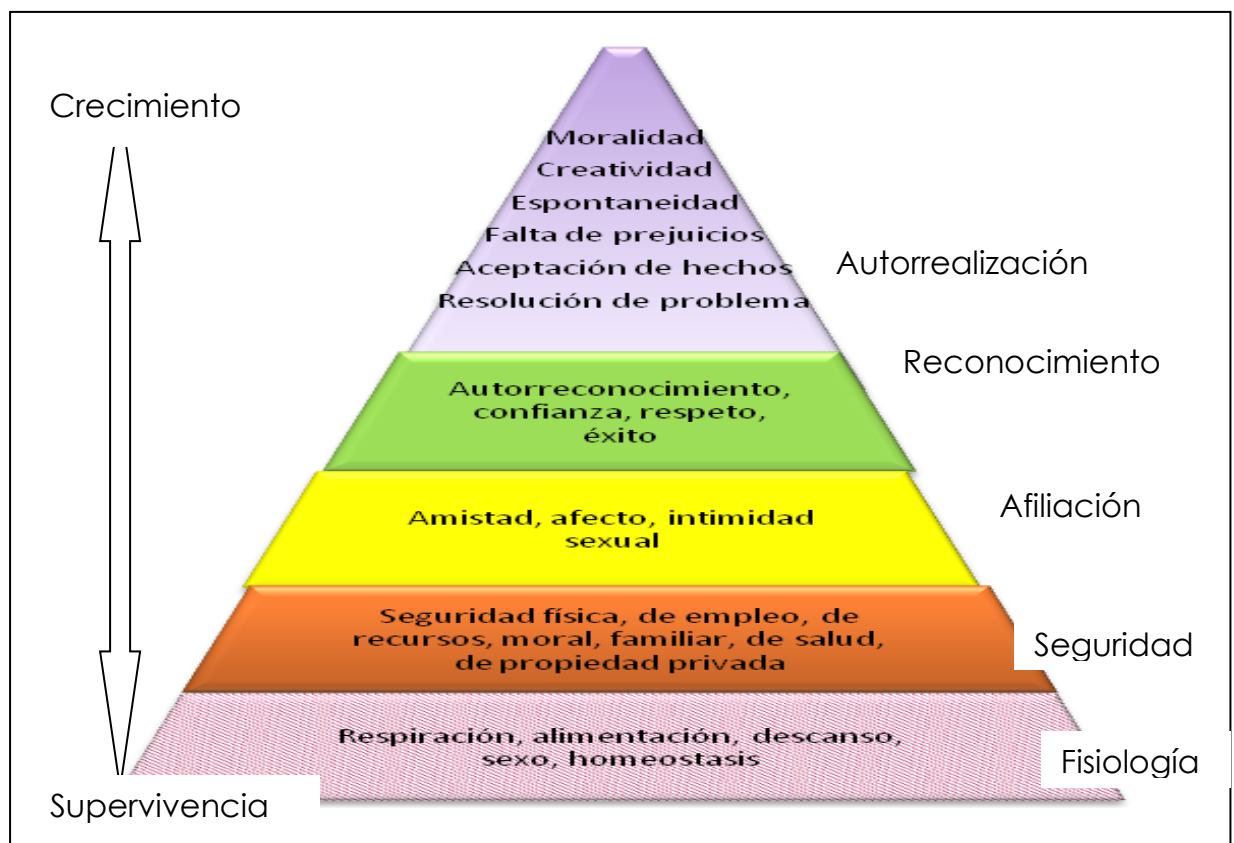
La Teoría de Sistemas es importante en esta investigación ya que esta teoría aporta elementos fundamentales para la gestión organizacional y la comprensión de la dinámica que se genera cotidianamente entre las personas y las organizaciones, ayuda al conocimiento de los sistemas que están en un contexto laboral y que orienta acciones con claridad de propósito hacia la evolución, los sistemas sociales de comunicación – (SISCO)- emergentes en el contexto organizacional y sirve como herramienta para los directivos que tienen personas a cargo y que deben cumplir objetivos organizacionales.

Así mismo tenemos La “**Teoría de la Motivación Humana**” la cual 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, pág. 3). Es decir que nosotros estamos motivados y nos movemos para satisfacer necesidades

dentro de la pirámide de Maslow. La falta de motivación del talento en muchas de las organizaciones en la Venezuela actual dado a los múltiples cambios políticos, sociales y económicos hacen que algunas de las empresas no tengan ese camino para poder seguir creciendo y reteniendo a los colaboradores, la falta de un plan de retención de personal o un plan de carrera dentro de las organizaciones hace que muchos empleados busquen un mejor lugar donde poder crecer y dar un mejor trabajo, o incluso emigrar como lo están haciendo muchos de las personas en busca de una mejor calidad de vida.

La pirámide de Abraham Maslow o jerarquización de las necesidades en la Figura Nro. 16, es clasificar 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.

Figura Nro. 16: Jerarquía de Necesidades



Fuente: Tomado de Maslow (1943)

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

Otra de las teorías referente a la motivación en situaciones laborales es la **“Teoría de los dos factores”** surge de su autor el Dr. Herzberg, (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.** - este 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 éste por lo contrario se genera fuera de la persona que realiza tarea o acción.

En este orden de ideas se menciona a McGregor, citado en Tirso (2008 P.122) donde indicó en 1957 que la conducta del trabajador “es un producto de los supuestos, de las actitudes y de las conductas de los gestores respecto al trabajador” identificando dos conjuntos de supuestos que denominó Teoría X y Teoría Y.

La “Teoría X” lleva expresos los aparentes modelos de F. W. Taylor, 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 empresa, 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, el personal al mando tiende a creer que todo siempre es culpa de alguien, que todos los empleados solo piensan en ellos mismos y no como en un grupo dentro de la organización.

La “Teoría Y” se caracteriza por considerar al trabajador como el activo más importante de la empresa. 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 talento es desaprovechado en muchas de las organizaciones al dar éstas las normas, reglas y restricciones de cómo trabajar dejando al trabajador sin libertad y limitándolo para llegar a ser un talento de alto potencial.

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.

La **“Teoría de la Equidad”** es otra teoría de la motivación, creada por John Stacey Adams en 1963, pretende explicar el efecto que tiene sobre la motivación la comparación que los individuos hacen entre su situación (en términos de los aportes que hace y los beneficios que recibe) y la de otras personas o grupos que se toman como referencias. En el seno de una organización, cada individuo brinda ciertos aportes en su trabajo (conocimientos, experiencia, tiempo, esfuerzo, dedicación, entusiasmo...) y percibe un conjunto de resultados (salario, beneficios socioeconómicos, prestigio, estimación, afecto...). Los individuos tienden a comparar los resultados y aportes propios con los resultados y aportes de otras personas o grupos de referencia. (Adams, J.1965).

Según la Teoría de la Equidad, el individuo puede hacer las comparaciones con un referente dentro de la misma organización (interno de otro), con otra persona de otra organización (externo de otro), con su propia experiencia en otros puestos de la misma organización (interno propio), o con la experiencia de la propia persona en otra organización (externo propio)..Teoría que en los actuales momentos del país (Venezuela) no es aplicable bajo ningún concepto, debido al déficit y la inflación acumulada en el país, lo que se traduce que a nivel organizacional no es posible que el empresario garantice al trabajador una remuneración acorde a sus responsabilidades no hay equidad.

Todas las anteriores teorías, permiten evidenciar un análisis holístico de los elementos característicos de las organizaciones, los cuales son funcionales para determinar un juicio de valor sobre sus procesos internos y externos.

Teoría de la Complejidad: Morín (1998) indicó que:

El pensamiento complejo es esencialmente el pensamiento que trata con la incertidumbre y que es capaz de concebir la organización .es el pensamiento apto para unir, contextualizar, globalizar, pero al mismo tiempo para reconocer lo singular, lo individual, lo concreto. El pensamiento complejo no se reduce ni a la ciencia ni a la filosofía, pero permite su comunicación por que funciona como vehículo lo uno y lo otro (p.49).

La complejidad es como un tejido de eventos, acciones, interacciones, retroacciones, determinaciones, que constituyen nuestro mundo fenoménico, presentándose con los rasgos inquietantes de lo enredado, de lo inextricable, del desorden, la ambigüedad, la incertidumbre, lo que genera la necesidad, para el conocimiento, de poner orden en los fenómenos rechazando el desorden, de descartar lo incierto. Este autor señala que, para comprender el problema de la complejidad, hay que saber, antes que nada, que hay un paradigma de simplicidad que pone orden en el universo, y persigue al desorden. El orden se reduce a una ley, a un principio. La simplicidad ve a lo uno y ve a lo múltiple, pero no puede ver que lo uno puede, al mismo tiempo, ser múltiple. El principio de simplicidad o bien separa lo que está ligado (disyunción), o bien unifica lo que es diverso (reducción).

Esta teoría la concretan Morín y Le Moigne (2000) en los siete principios de la complejidad: Sistémico u organizacional, hologramático, movimiento circular retroactivo, movimiento circular recursivo, auto-eco-organización, dialogo y el principio de la reintroducción del sujeto en todo conocimiento.

Esta es necesaria, pero debe ser relativizada. Es decir, que acepta la reducción consciente de que es reducción, y no la reducción arrogante que cree poseer la verdad simple, por detrás de la aparente multiplicidad y complejidad de las cosas. Confirma que la complejidad es la unión de la simplicidad y de la 37 complejidad; de los procesos de simplificación que implican selección, jerarquización, separación, reducción, con los otros contra-procesos que implican la comunicación, la articulación de aquello que está disociado y distinguido; y es el escapar de la alternativa entre el pensamiento reductor que no ve más que los elementos y el pensamiento global que no ve más que el todo.

1.1.9 Componentes Estratégicos de la Función de Dirigir en la Gestión de Personas

Los cambios tecnológicos, organizacionales, de negocio hacen imprescindible que aprendamos más rápido de lo que lo hace el mercado y la propia organización para garantizar la supervivencia profesional. Este es una responsabilidad clave del área de gestión de personas y de los líderes para capacitar a los empleados actuales para que adquieran las competencias y conocimientos que serán necesarios en el futuro.

Para poder lograr una buena gestión el líder debe poseer una conducta determinada a la hora de formar y dirigir equipos de personas. Pensar que el modo más eficaz de llevarlo a cabo es a partir de las relaciones con cada miembro individual: si estas son eficaces, lo será el trabajo del equipo. Pasar de dirigir personas individualmente a dirigir personas como miembros de un equipo, requiere entender bien lo que es un equipo eficaz y eficiente, cómo se crea y cómo se desarrolla. Para dirigir un equipo es esencial fijar los objetivos y que su consecución se apoye en la interdependencia de los miembros. No es suficiente pertenecer nominalmente a un equipo o

compartir tareas para que exista realmente el equipo. Hay que ir más allá: compartir los objetivos y beneficiarse de una acción colectiva.

Para ello debemos tener en cuenta los componentes estratégicos de la función de dirigir en la gestión de personas tales como:

Delegación:

La delegación significa transferir responsabilidades y asignar autoridad a una persona para llevar a cabo determinadas actividades. En todo el proceso de delegación, para que la misma sea exitosa, es fundamental transmitir confianza a quien se le encomiendan las actividades.

Una medida para perfeccionar la gestión del tiempo consiste en delegar, en nuestros colaboradores, aquellas labores que pueden ser asumidas por ellos con la debida garantía de su realización.

El líder que no practica la delegación, que quiere solucionarlo todo por sí mismo, además de sufrir de estrés, no podrá nunca esperar dirigir proyectos de mayor nivel e importancia, por eso la delegación es indispensable para el ejercicio de una dirección eficaz. En todas las compañías existen tareas operativas y fáciles de aprender que no requieren demasiado control, esas son las más fáciles de delegar, y es que mientras más compleja y estratégica sea la tarea, será más difícil de delegar.

Para Urcola, J. (2017) Dirigir personas en la forma adecuada es una necesidad para:

- Sacar el máximo rendimiento.
- Retener y fidelizar a los mejores colaboradores.
- Obtener y mejorar los resultados.

Dentro de las ventajas de delegar podemos indicar:

- Descarga de los trabajos rutinarios y, en consecuencia, le permite dedicarse a tareas de más prioridad e importancia.
- Le proporciona un conocimiento de la capacidad real de sus colaboradores.
- Le permite capacitar al colaborador para continuar el trabajo durante la ausencia del jefe.
- Le ayuda a desarrollar las capacidades y cualidades de liderazgo.
- Le disminuye la presión del trabajo

Ventajas para el colaborador:

- Le permite desarrollar habilidades y conocimientos.
- Le aumenta la motivación.
- Le fomenta la iniciativa, la competencia y su sentido de la responsabilidad.
- Le hace el trabajo más satisfactorio y se logra una participación activa en el equipo.
- Le desarrolla la autoconfianza.

Empoderamiento (Empowerment)

Es una estrategia de gestión que tiene como objetivo proporcionar a los trabajadores las herramientas y los recursos necesarios para tomar decisiones seguras en el lugar de trabajo sin ninguna supervisión. El empoderamiento es una estrategia a largo plazo que requiere muchos recursos e implica un tiempo considerable, además de una inversión financiera de los líderes de la organización.

Para Ken Blanchard, John P. Carlos y Alan Randolph, en su libro *Empowerment Takes More Than a Minute*, sugieren que las tres herramientas que los gerentes deben usar para empoderar a su personal son compartir

información con todos, crear autonomía a través de límites y reemplazar antiguas jerarquías con equipos autogestionados.

Algunos de los beneficios percibidos del empowerment de los empleados son una mayor satisfacción y motivación laboral, requisitos de supervisión reducidos y un aumento de la innovación y la creatividad. Entre las desventajas está el aumento del riesgo, a medida que el personal se vuelve más emprendedor y más propenso a arriesgarse. La seguridad también puede ser un problema porque toda la información importante debe compartirse para que los empleados tomen sus propias decisiones.

La delegación y el empoderamiento no son lo mismo. La delegación está limitada a desplazar las tareas desde el jefe a los integrantes de los equipos empresariales, de forma ordenada, pero siempre con las instrucciones precisas. Mientras, en el empoderamiento, el colaborador logra tomar decisiones de forma autónoma, alcanzando resultados y asumiendo diferentes consecuencias.

Una organización es tan buena como sus trabajadores, lo que justifica la cantidad de dinero que las empresas gastan en sus trabajadores. Además de dinero, los empleados necesitan empoderamiento para ayudar a dirigir a la empresa hacia sus objetivos. Se produce por etapas y le da al personal el poder de jugar un papel en la configuración del futuro de una organización. Por otro lado, se le da una plataforma para dar ideas y desafiar decisiones que creen que no funcionan a favor de la empresa. Además, motiva a los empleados y les ayuda a apreciar y respetar más su trabajo. Sin embargo, existen ventajas y desventajas:

Ventajas:

- **Solución de problemas más rápido.** Debido al hecho de que los empleados, a menudo, están cerca de los problemas en un departamento

en particular, pueden ofrecer tiempos de respuesta más rápidos en comparación con aquellos que requieren de una comprensión cuidadosa de los problemas desde el nivel de gestión.

- **Incrementando la productividad y la moral.** Quienes tienen la responsabilidad de crear sus propias decisiones pueden sentirse más confiados en que sus contribuciones tienen una influencia directa en el éxito de la empresa.

- **Mayor participación que conduce a un aumento del compromiso.** Cuando los colaboradores **reciben una mayor participación**, al aumentar su responsabilidad, pueden involucrarse más en el **desarrollo de estrategias** para la organización. Esto les permitirá relacionarse con los clientes y colegas de forma diferente, aumentando su compromiso con la organización y su futuro.

Desventajas

- **Riesgos en la falta de experiencia.** Si bien la entrega de la responsabilidad a los trabajadores mejorará la agilidad, la productividad y la velocidad, existe la preocupación de que el personal inexperto pueda ser un problema a la hora de emitir decisiones para la empresa. Además, esto puede aumentar el número de errores y poner la reputación de la compañía en cierto riesgo.

- **Podría disminuir la eficiencia.** Cuando ciertos empleados tienen autoridad sobre aspectos de la empresa, es probable que sus decisiones pequen de parcialidad. Por lo tanto, pueden provocar problemas con sus compañeros subordinados y, a su vez, conducir a una menor eficiencia.

- **Relación borrosa.** La iniciativa para empoderar a los colaboradores conducirá a una estructura de gestión simplificada. Por esta razón, el empoderamiento puede conducir a relaciones borrosas y, al

mismo tiempo, los límites autoritarios se romperán. Como resultado, llevará a adquirir más control sobre los empleados.

La técnica del empoderamiento o empowerment es una estrategia de gestión, que consigue reemplazar la estructura piramidal con equipos autodirigidos. La información llega a compartirse con todos, mientras que los trabajadores de las empresas pueden llegar al liderazgo, sintiéndose más comprometidos y motivados.

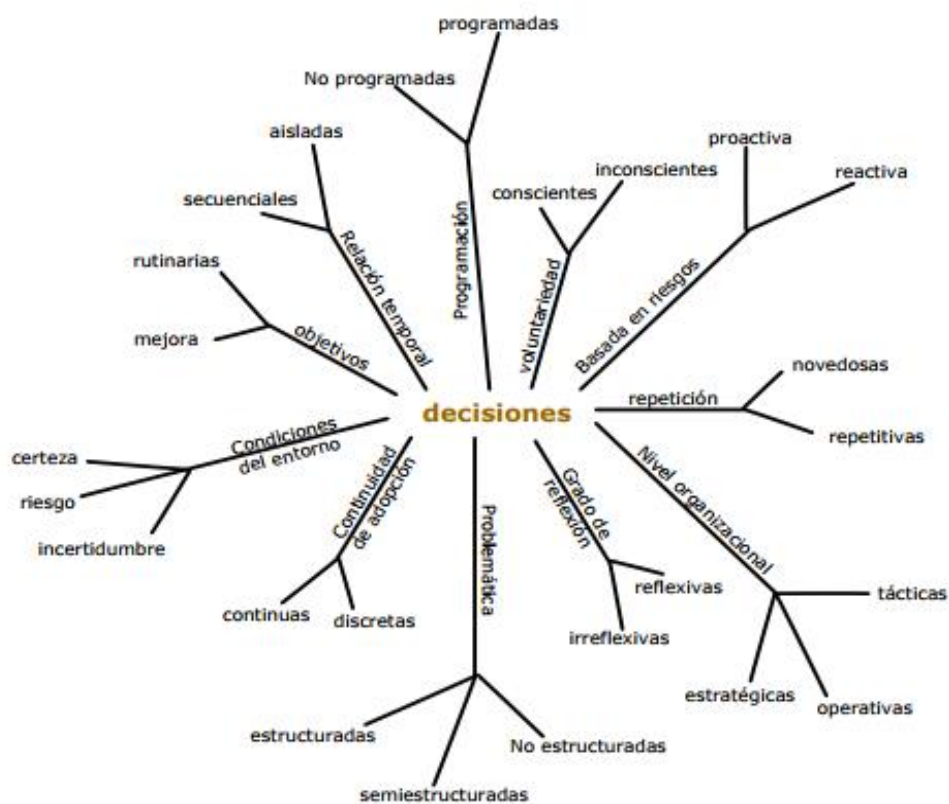
Toma De Decisiones:

Uno de los campos de mayor trascendencia para el ser humano es el de la toma de decisiones, ya que debemos elegir (basándonos en actitudes o experiencias previas) entre varias alternativas aquella que nos parezca suficientemente racional.

La toma de decisiones constituye un proceso que se desarrolla en toda organización y en todos los niveles, ya sean operativos, táctico y estratégico Wiig, K. (2003). En este sentido la toma de decisiones a nivel organizacional se ha convertido en un tema de investigación emergente en las últimas décadas ya que "las decisiones estratégicas son la preocupación central para las organizaciones modernas" (Mitchell; Shepherd; Sharfman, 2011, p.150). Para Olson (2010, p.5) reconoce que "son muchos los estudiosos que han descrito tanto de la toma de decisiones, como de los modelos, cuyo centro se basa en las organizaciones, de ahí que la misma se asume como una actividad organizacional primordial". El basamento teórico conceptual del tema, consolidado a partir de la denominada escuela o teoría de las decisiones, cuyo padre fundador fue Herbert Simon, ha venido acompañado de un conjunto de investigaciones y aportes desde diversas áreas de conocimiento.

En las organizaciones complejas actuales hay diferentes tipos de decisiones las cuales poseen diferentes características, en tanto una misma decisión adopta diferentes cualidades de poder ser clasificadas por varios indicadores a la vez, tal como se puede observar en la figura Nro. 17, por lo que se puede concluir que el tipo de decisión depende esencialmente de la decisión que tiene lugar en la organización, identificadas como: problema, oportunidad o riesgo institucional.

Figura Nro. 17: Clasificación de las decisiones



Fuente: Cruz, Y. & Pinto, M. (2014)

Se destaca que en las organizaciones se toman decisiones que pueden corresponder a diferentes razonamientos, pues la realidad demuestra que estas son el resultado de situaciones concretas con características específicas. Destacando así que las clasificaciones de la toma de decisiones no excluyen una u otra categoría, todo dependerá de la situación real de cada organización.

Trabajo en Equipo:

Acerca de trabajo en equipo Robins (2012) señalo: "El éxito o el fracaso en los negocios es resultado de si las personas pueden trabajar conjuntamente en forma eficaz en equipo". Además, afirma que el trabajo en equipo viene a ser "Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida" (p.281).

El mundo va en constante cambio, la competencia, la exigencia en las diferentes organizaciones nos impulsa a ser cada día mejores, y andando de la mano con la modernidad nos vemos en la necesidad de no ser individualistas, de relacionarnos ante un objetivo con personas que tengan un alto grado de compromiso. Que sean conscientes de la importancia de su esfuerzo a fin de lograr el éxito. Este sólo será efectivo si se trabaja en equipo, todos con un solo fin, con una meta: lograr el éxito El trabajo en equipo es pues un conjunto reducido de personas responsables, capaces de unir esfuerzos, complementar habilidades, trabajar enfocados en un objetivo común.

Aguilar (2010) define el trabajo en equipo:

Equipo como un grupo que se caracteriza por la identificación con el logro de los objetivos, aceptación de los roles, comunicación clara y fluida, involucramiento de diversos componentes afectivos; espontánea colaboración y ayuda mutua; cohesión, afinidad e identificación; conciencia de grupo y buenas relaciones interpersonales. En resumen, en un equipo existe alta productividad y su bajo nivel de conflicto interpersonal. (p.36).

Este autor define de una manera amplia el término equipo, donde se deduce que este término no solo indica que es una reunión de personas

ante un objetivo; sino personas comprometidas de manera espontánea, con afinidad entre los miembros, con identificación organizacional, con buenas relaciones interpersonales entre sus miembros, donde no existen problemas, sino que la comunicación es una estrategia de la solución de problemas. Trabajando en equipo nos permite solucionar problemas con mejor criterio ya que al considerarnos parte de hacemos nuestro el problema y buscamos la solución que nos convenga a todos.

En concordancia con lo anterior, el trabajo organizado en equipos presenta dentro del entorno organizacional una serie de ventajas, no solo para la empresa en términos de eficacia en la gestión de sus procesos y generación de un buen ambiente laboral sino también para cada una de las personas que lo componen. Así, por una parte, los equipos de trabajo permiten un incremento del compromiso de sus miembros, ya que cuando una persona se compromete a actuar de una manera, su decisión se ve fortalecida por la idea de que los demás miembros también lo están haciendo de manera similar.

El equipo de trabajo se convierte en una herramienta motivadora, ya que los miembros de la misma se sienten respetados y apoyados por los otros integrantes. Además, la pertenencia a una unidad de trabajo puede ayudar al individuo a satisfacer sus necesidades de afiliación, aumentar su seguridad, facilitar su desarrollo personal y profesional. (Gamero et al, 2008), (p. 41)

Control:

Constituye una de las responsabilidades básicas de todo mando, y en tal sentido, destacándolas habilidades directivas más necesarias en la gestión de personas. A nivel organizacional es un proceso administrativo muy ligado con la planeación, pues el control es la función que permite la supervisión y comparación de los resultados esperados originalmente, asegurando

además que la acción dirigida de éste se esté llevando a cabo, de acuerdo a los planes organizacionales.

Dentro de las organizaciones existe el control interno, el cual es diseñado por todo el personal de la administración para mitigar los riesgos de negocio identificados como amenaza para el cumplimiento de objetivos y lograr la confiabilidad de la información financiera. Según Estupiñán (2006) menciona: El control interno es un proceso, ejecutado por consejo de administración de una entidad, diseñado específicamente para proporcionar seguridad razonable para así conseguir en la entidad las tres siguientes categorías de objetivos:

- ✚ Efectividad y eficiencia de las operaciones
- ✚ Confiabilidad de las operaciones
- ✚ Cumplimiento de la normativa legal vigente

Los beneficios del control interno, según Cepeda (1997) establece que: todas las organizaciones deben tener una cultura de control interno para que permita el cumplimiento de la filosofía institucional de la organización. Los beneficios de tener un control interno en la organización son:

- ✚ Involucra al personal de toda la organización
- ✚ Ayudar al personal a medir su desempeño y, por ende, a mejorarlo
- ✚ Contribuir a evitar el fraude
- ✚ Facilitar a los directivos la información de cómo se han aplicado los recursos y cómo se han alcanzado los objetivos. Mediante el cual ayuda a evitar desperdicios; reduce costos, propicia orden y disciplina, simplifica trámites, puede generar ahorros; contribuye a evitar fraudes; genera buena imagen.

En este sentido los directivos de las organizaciones son responsables de mantenerlos y modificarlos, cuando sea necesario. Dichos controles facilitan la rendición de cuentas mediante la evidencia de reportes anuales, para asegurar el cumplimiento de lo planificado y lo ejecutado

Motivación:

El ser humano desarrolla su existencia en función de la motivación, que de alguna u otra manera repercute en su actuar dentro la organización. En este sentido a continuación se hace referencia a diferentes definiciones de variados autores Tabla Nro. 4.

Tabla 4. Definiciones de Motivación

AUTOR	DEFINICION DE MOTIVACION
Abraham Maslow	Es el impulso que tiene el ser humano de satisfacer sus necesidades.
Jean Piaget	Es la voluntad de aprender, entendido como un interés del niño por absorber y aprender todo lo relacionado con su entorno
Idalberto Chiavenato	El resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea. Dependiendo de la situación que viva el individuo en ese momento y de cómo la viva, habrá una interacción entre él y la situación que motivará o no al individuo.
Frederick Herzberg	El resultado influenciado por dos factores: factores de motivación y factores de higiene.
McClelland	Es la búsqueda de la satisfacción de las necesidades de: logro, de poder y de afiliación

Fuente: Elaboración Propia

Una vez revisado diversos conceptos de la motivación, Gutiérrez, Sandoval, Pereira y Caycedo (1994) definen la motivación como un constructo teórico-hipotético que designa un proceso complejo que causa la conducta, interviniendo en dicho proceso múltiples variables (biológicas y adquiridas) que influyen en la activación, direccionalidad, intensidad y coordinación del comportamiento encaminado a lograr determinadas metas.

Por ende el logro de las metas organizaciones va a depender en gran medida de la motivación que posean sus empleados, debido a que en la actualidad las empresas son cada vez más conscientes de que para mantener un vínculo de fidelidad con el equipo de trabajo, es decir, mantener a sus colaboradores, deben ir más allá de la oferta de un buen salario, pues cada individuo es un observador diferente y por ende con una motivación individual, cuyas expectativas se mantienen propia y se adaptan o no al equipo; depende de los líderes organizacionales impulsar a cada uno de estos colaboradores y lograr alcanzar los objetivos y metas empresariales.

Es importante destacar que en la actualidad las condiciones que vive económica, política y socialmente Venezuela son diferentes a las del resto del mundo, sin obviar que somos seres humanos igual con las mismas necesidades y que dada la incertidumbre en que vivimos, los empresarios venezolanos deben tomar en cuenta para tomar de decisiones. Es entonces donde viene la incertidumbre de cada uno de ellos, dada la situación coyuntural tal como lo indica Belgiovane, E. (2018) *“motivar implica un tema bien profundo que es la inspiración y de cómo inspiras a las personas en este contexto, que es tan complicado, a tener una identidad para la empresa para la cual trabaja”*, puesto que el momento que vive el país el que decide quedarse tras de él se encuentra en una gran convicción.

Para muchos empresarios venezolanos de diferentes ramas, la motivación se ve netamente afectada, pues el hambre, el tema de los salarios, cada trabajador se desmotiva, debido a la falta de comida, medicinas, las colas para comprar los productos, entre otros que, a pesar de poder tener el dinero para comprar, en ocasiones son difíciles de encontrar o en su defecto los costos son los dólares excesivamente caros. Es por ello que el líder debe inspirar al trabajador, el elemento de por qué y para qué hace lo que hace y cuál es su implicación en el trabajo que realiza cada uno de los colaboradores. Para ello el líder debe tener dentro de sus competencias la empatía, entender a su colaborador como un socio, que sus resultados afectan a todos dentro de la organización y desarrollarlo y acompañarlo dentro de la empresa, cultivando y entendiendo sus aspiraciones personales.

El gestor de talento humano unido de la mano al empresario venezolano debe buscar alternativas y tener desafíos que permitan tener una mejora calidad de vida para sus colaboradores. Reconociendo a cada uno de sus colaboradores sus triunfos y logros dentro de la organización.

Comunicación:

La comunicación es uno de los elementos más importantes para el logro de metas en las organizaciones, por ello quienes ocupan puestos gerenciales, directivos y ejecutivos, deben de conocer en qué consiste y cómo funciona, pues, cuanto mayor es la responsabilidad de un cargo, más tiempo se dedica a dicho proceso y al manejo de información como parte medular del trabajo cotidiano (Reinsch y Lamar, 1996).

En las organizaciones complejas actuales diariamente se resalta la imperante necesidad de la comunicación y de integrarla en sus planes y procesos productivos, ya que es el eje estratégico en el cual gira la dinámica organizacional. La importancia de este proceso consiste en que

permite la transferencia de información de una a otra persona, de un área de la organización a otra, posibilitando el compartir e intercambiar ideas y opiniones con el objeto de mejorar la ejecución de las distintas actividades necesarias para el funcionamiento productivo de la organización. Es decir, la comunicación constituye una clave en las organizaciones representando un 75% de cada jornada laboral.

Es la comunicación la que nos permite mantener un armonioso ambiente laboral donde los malentendidos disminuyen y se logran mejores resultados dentro de las diferentes áreas. En consecuencia, se tiene una alta productividad en las mismas, lo que se resume en una organización fuerte, sólida y en crecimiento. Un adecuado flujo de comunicación en una organización, tanto para sus públicos internos como externos, facilita que los objetivos para los que fue creada se cumplan; además de promover actitudes favorables de los públicos a la organización, las cuales son indispensables para que ésta subsista y se desarrolle. (Ayón, R. 2009, (p.1).

La comunicación cuando se aplica en las organizaciones es denominada comunicación organizacional, esta comunicación se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño, es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio (Pérez, 2000: 94). El mismo autor plantea que existen 3 maneras de comunicación en una organización:

- a) **Comunicación operativa:** consiste en desarrollar mensajes y piezas comunicativas para distintas personas e instancias de la organización no importando el nivel jerárquico del cliente interno.
- b) **Comunicación táctica:** se da cuando se identifican necesidades comunicativas y se desarrollan soluciones para potenciar las distintas funciones que sostienen y proyectan a la

organización, como la vigilancia del entorno, capacitación, comercialización e incluso la dirección, entre otras.

- c) **Comunicación estratégica:** proceso de comunicación fundacional y constituyente en el que se construyen las representaciones o modelos de la organización que permiten llegar a decisiones estratégicas, tácticas y operativas. El principal logro de este nivel de actuación consiste en tener un mapa de referencia completo acerca de sí mismas como organización, del contexto en que se mueven y de la interacción que existe y debe existir entre la empresa y su contexto.

La comunicación estratégica involucra, en principio, directamente a los accionistas y a la alta dirección, aunque implica la participación de la organización en su conjunto, lo estratégico de la comunicación no tiene que ver tanto con el nivel de la estructura donde se coordina, sino con lo integrado y el amplio impacto y beneficio que provoca para la organización (Pérez, 2000).

Por otra parte, Nosnik, A. (1996) plantea que para que la función de comunicación sea efectiva dentro y fuera de la organización esta debe ser:

- a) Abierta: su objetivo es el comunicarse con el exterior; hace referencia al medio más usado por la organización para enviar mensajes al público interno y externo.
- b) Evolutiva: pone énfasis en la comunicación imprevista que se genera dentro de una organización.
- c) Flexible: permite tener una comunicación oportuna entre lo formal e informal.
- d) Multidireccional: maneja la comunicación de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna, externa, entre otras.

- d) Instrumentada: se utilizan herramientas como soportes, dispositivos; dado que muchas organizaciones están funcionando deficientemente, debido a que la información que circula dentro de ella no llega en el momento adecuado ni utilizan las estructuras apropiadas para que la comunicación sea efectiva.

Por su parte Katz y Kahn (1990) plantean que el diseño de toda organización debe permitir la comunicación en las siguientes direcciones:

Comunicación ascendente: Este tipo de comunicación es la que va del subordinado hacia los superiores inmediatos o directivos. El principal beneficio es ser el canal por el cual la administración conoce las opiniones de los subordinados, que en este caso son quienes afrontan los problemas que se derivan de la operación. (Nosnik & Velasco, 2010) (p.23). La importancia de este tipo de comunicación radica en lo que expone el autor anteriormente, son factores claves para determinar el clima organizacional que se torna en la empresa, se puede establecer que es la manera de estar conectado con las necesidades de los subordinados y de esta forma implementar mecanismos.

Comunicación descendente Este tipo de comunicación hace referencia cuando la información viaja de la red de comunicación de los directivos a los subordinados en él se detallan y precisan instrucciones claras y concisas del trabajo que se debe realizar “Quien debe hacer, qué, cuándo, cómo, dónde y por qué”, (Nosnik & Velasco, 2010) (p.48). La comunicación descendente les permite a los líderes de cada departamento a trazar lineamientos oficiales de la empresa, y de igual modo ayuda a que los trabajadores sepan acatar, actuar y responder a las órdenes mandadas por los superiores.

Comunicación Horizontal: Es la comunicación que fluye entre funciones, necesaria para coordinar e integrar los distintos trabajos en una organización.

Comunicación Diagonal: Es la que cruza distintas funciones y niveles de una organización, es importante cuando los miembros de la misma no pueden comunicarse por medio de los demás canales de comunicación.

Comunicación Informal: Es el flujo de información que circula por los diferentes ámbitos de la organización, establece relaciones sociales que propician una comunicación más práctica, protegen al individuo de la soledad y del anonimato, le permiten desarrollar percepciones continuas sobre su rol y el del grupo al que pertenece (Suárez, Ruiz, Hincapié y Mendoza, 2001). Simultáneamente, existen canales informales de comunicación, como son:

Rumor. Es una idea no comprobada que circula en una organización o en el entorno de la misma, es un poderoso medio de comunicación que utiliza todos los canales establecidos, se da sólo con aquellos comunicados sin fundamento o evidencia formal y que se transmite impersonalmente a través de los canales informales (Nosnik, A. 2003).

En este contexto Soria, (2008) indica algunos aspectos de la comunicación característicos de la organización:

-  Se impulsa la expresión de ideas de los trabajadores
-  Discretos con el manejo de información confidencial
-  Evitan generar y reproducir chismes
-  Mantienen buenas relaciones con sus proveedores
-  Utilizan diversos medios para comunicarse
-  Clarifican los hechos
-  Las críticas van acompañadas de sugerencias para mejorar

- ✚ Interacción de todos los miembros de la empresa
- ✚ Se impulsa la comunicación con los empleados

2.2.9 El Aspecto Humano de las Empresas. Alcances y Perspectivas en Tiempos de Complejidad.

Hablar del aspecto humano de las empresas es iniciar con McGregor, D. (1966) el cual señala en su libro "El lado humano de las Organizaciones" que una de las mayores tareas de la empresa es organizar el esfuerzo humano para alcanzar sus objetivos económicos. Despertar el potencial que existe en su personal y que una de las fallas más comunes procede de su idea equivocada de la naturaleza del control en el campo de la conducta humana. En éste plantea un enfoque más sensible a los valores humanos a fin de lograr el autocontrol y que el personal fuese más responsable mediante un código ético positivo. Es decir se centra en las características del trabajador como persona y no como recurso.

Se destaca la atención la siguiente frase *"el ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda"*. Esta idea tiene sus raíces profundas en el castigo de Adán y Eva por comer el fruto del árbol del saber, siendo expulsados del Paraíso y condenados a un mundo donde tenían que trabajar para vivir. De allí la importancia que concede la gerencia a la productividad, al concepto de "una jornada justa de trabajo" a los peligros de limitar el trabajo y restringir los rendimientos de recompensa.

"Debido a esta tendencia de rehuir al trabajo, el ser humano en la organización tiene que ser controladas y dirigidas". "El ser humano promedio prefieren que lo dirijan, quieren soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad" (Mc Gregor, D.) 1966.

Sin embargo, un número considerable de gerentes sostiene esta idea y no es difícil verlas plasmadas en sus políticas y acciones. La palabra "Paternalismo" ha adquirido un sentido peyorativo, pero no se ha extinguido, e incluso en la actualidad en este país Venezuela.

Estos supuestos dan origen a la Teoría X, ya antes mencionada y estudiada la cual da cierta explicación de la conducta humana en el campo de la industria.

Cabe destacar en este nuevo siglo XXI, gracias a los avances tecnológicos y sociales, se han ido modificando algunas ideas sobre la naturaleza y la conducta humana dentro de las organizaciones resolviendo algunas contradicciones de la teoría X, tales como la satisfacción de las necesidades humanas, es decir cuando las necesidades orgánicas ya están satisfechas, comienza las necesidades superiores a dominar la conducta humana, es decir comienza a "motivarla". Esto quiere decir que cuando las necesidades humanas materiales están satisfechas y ya no tiene temor en relación a su bienestar físico, sus necesidades sociales adquieren importancia principal como motivador de la conducta, a esta categoría pertenecen las necesidades de asociación, de pertenencia, de aceptación de compañeros, la de dar y recibir afecto y amistad.

Sin embargo, el nuevo saber humano sobre la conducta humana en muchos aspectos permite formular una serie de generalizaciones que constituyen un modesto principio para la nueva doctrina en relación con la nueva gerencia de talento humano. En este sentido surge la teoría Y , la cual toma en consideración los aspectos tales como: La aplicación de esfuerzo físico y mental es tan natural como descansar o jugar, el control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia el esfuerzo de la organización el hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en función de los objetivos a cuya

realización se compromete y el compromiso con los objetivos es función de las recompensas asociadas con sus logros.

Esta teoría da por sentado que los individuos ejercerán la autodirección y el autocontrol para lograr los objetivos de la organización en la medida en que estén comprometidos con dichos objetivos.

En estos tiempos tan complejos se presenta una perspectiva dinámica en la gestión del talento humano, dada la complejidad actual como forma de obtener la implicación de los colaboradores en el cumplimiento de la misión y visión de la organización, lo que para estos efectos el elemento esencial es *"la persona"*, la cual tiene la capacidad de decidir y buscar su satisfacción de sus necesidades; para ello es esencial que en las organizaciones actuales tengan gestores que conozcan los atributos de la condición humana y que conozcan cómo desarrollar las competencias para poder guiar y liderar a su equipo.

Hoy día las empresas exitosas deben incorporar tendencias y perspectivas, mediante el mantenimiento de relaciones positivas, no solo con clientes y empleados, sino con las comunidades. La construcción de estas relaciones desafía a los líderes empresariales a escuchar atentamente a estas personas, actuar de forma transparente con la información, mejorando la comunicación y generar confianza y credibilidad a través de su accionar.

Ahora bien, podemos indicar algunas tendencias actuales tales como: La llamada Sinfonía del C-Suite. (equipo liderando equipos). Esta consiste en que los altos ejecutivos de una organización juegan juntos como un equipo y al mismo tiempo liberan sus propios equipos funcionales, todos en armonía. Siendo ésta la próxima etapa en la evolución de los modelos de liderazgo.

Este modelo servirá a los líderes, comprender, gestionar y responder a los complejos problemas de capital social, a los cambios y desafíos de éxito o

fracaso que las organizaciones enfrentan en la actualidad, aprovechando oportunidades, gestionando riesgos, y estableciendo relaciones internas y externas.

Por otro lado, los líderes y los gestores de talento humano, dada la complejidad de las situaciones actuales, reconocen la necesidad de gestionar de forma estratégica las relaciones con los segmentos de la fuerza laboral más allá de la empresa, lo que afecta la forma en que la organización presta sus servicios e interactúa con sus clientes.

Aprovechando su poder como individuos, los colaboradores, piden recompensa, personalizadas, ágiles y holísticas, incluyendo un enfoque en el pago justo y abierto. Pero en Venezuela donde la realidad de las empresas es que cada una de estas, están en una situación muy compleja, hace que sus dificultades sean mayores. Sin embargo, la decisión de seguir en sus operaciones supone tomar decisiones en el talento humano, evaluando como mantener, motivar, y tener satisfechos una fuerza de trabajo con tantas complicaciones: (variable de inflación, cambio de moneda, escasez de productos y medicinas, fuga de talentos, entre otros).

Todas estas complejidades son vividas por el empresario venezolano, teniendo ya no sólo la competencia nacional de otra empresa sino también la empresa extranjera, la cual se lleva el mejor talento humano.

Dada la complejidad de las circunstancias actuales que viven las organizaciones es imposible que éstas den respuesta a todas las necesidades de manera inmediata, ya que se vive en un ambiente de tanta incertidumbre con cambios cada vez más acelerados e impredecibles.

1.1.10 El Talento Humano y las Competencias.

El talento humano abarca muchos factores del individuo tales como: conocimientos, experiencias, creatividad, aptitudes, motivación, intereses

vocacionales, actitudes, habilidades, destrezas, potenciales, salud, manifestación de la inteligencia emocional, etc. Es decir, viene a ser posesión de varias competencias.

Por lo tanto, el talento humano proporciona la vida en cualquier organización y además potencializa la innovación al emplear la tecnología existente. Los individuos se encargan de crear, diseñar y producir bienes y servicios, así como controlar la calidad del producto, distribuir los mismos y de relacionarse con los clientes, asignando los recursos financieros, elaborando y realizando la planificación estratégica, a fin de alcanzar los objetivos organizacionales.

Diversos autores como (Erofeev y Noskova, 2014; Kottzab, 2015; Sartori, 2015; Chiavenato, 2011) coinciden en considerar la gestión del talento humano como un proceso planificado, sobre la base de las necesidades reales, dirigido hacia el desarrollo de las competencias a todos los niveles para mejorar los resultados de los individuos, la organización y la sociedad en general, observando las cualidades innatas en las personas y en otros casos igualándolo al referido Talento Humano.

Por otra parte plantean modelos de cómo gestionar el talento humano en las organizaciones estableciendo como punto en común la posición del perfil de competencias en el modelo de Gestión del Talento Humano, la alineación de las competencias con la estrategia empresarial, el carácter de las competencias según las esferas que incluye, la evaluación de los resultados, la integridad del sistema, los procesos y actividades a los que se aplica el enfoque y los factores que intervienen en el sistema, entre otros.

En este sentido, la Gestión de Talento Humano por Competencias constituye un constructo complejo en el que interactúan conjuntos de variables que se agrupan en varias dimensiones esenciales que se manifiestan a partir de su interacción y su acción sobre la gestión de talento

humano, destacándose el enfoque de competencias laborales, el carácter estratégico, el enfoque de sistemas, procesos y el carácter de sistemas abiertos e interactivos.

Con el propósito de realizar una exitosa gestión de talento humano por competencias, ésta debe ser sustentada por un modelo que considere los aspectos más importantes e influyentes en el desempeño de las personas. De este modo, la definición de Gestión de Talento Humano por Competencias es: "Atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación consistente de los sistemas y procesos de Talento Humano, en base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente" (Fundación Chile, 2004)

La Gestión de Talento Humano por competencias ha demostrado gran eficacia como estrategia de gestión de talento humano, habiendo logrado integrarse con los procesos de la estrategia empresarial. (Fernández, 2005) Para esto es necesario, primero que nada, definir la visión de la empresa (hacia donde se quiere ir), los objetivos y la misión (que hacemos), y a partir de los lineamientos generados por los máximos organismos de dirección de la empresa, desarrollar un lenguaje común, elaborando competencias laborales que se estructuran en torno a los perfiles. Estas competencias resultantes deben ser validadas para dar paso al diseño de los procesos de talento humano por competencias. (Morales, 2008)

El objetivo primordial del enfoque de Gestión de Talento Humano por Competencias es implantar un nuevo estilo de dirección en la organización, para administrar los recursos humanos integralmente de manera más efectiva. (Morales, 2008). Por medio de la Gestión de Talento Humano por Competencias se pretende alcanzar los siguientes objetivos:

- a) La mejora y simplificación de la gestión integrada de los recursos humanos

- b) La generación de un proceso de mejora continua en la calidad y asignación del talento humano.
- c) La coincidencia de la gestión de talento humano con las líneas estratégicas de la organización.
- d) La vinculación del directivo en la gestión de sus talentos humanos.
- e) La contribución al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante.
- f) La toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos.

De igual modo, un modelo de gestión en el que las competencias sean el elemento activo deberá permitir (HayGroup, 1996):

- Unificar los diferentes procesos de gestión del talento humano utilizando criterios compartidos y coherentes.
- Vincular la capacidad personal con la del equipo, para agregar valor en los procesos de trabajo.
- Alinear la gestión del talento humano a la estrategia del negocio (aumentar su capacidad de respuesta ante nuevas exigencias del mercado).
- Administrar adecuadamente los activos que suponen las competencias, asegurando el sostén de las ventajas competitivas de la empresa.

Los programas de aprendizaje, que se llevan a cabo en el trabajo, suponen dos aspectos: el primero una preparación preliminar completa en la actividad que realiza y un segundo supone una experiencia laboral que debe ser valorada y certificada, debe, además, ser flexible y permitir cambios en función de los requerimientos y cambios que se somete la empresa.

Por ello, un modelo de gestión integrado por personas y basado en competencias, considera que los objetivos y la planificación del talento humano, deben ser contruidos a partir del marco de los objetivos y planes estratégicos de la empresa. Por lo tanto, la función de gestión de talento humano se debe alinear con el resto de las funciones de la empresa, siendo las personas y sus conocimientos un factor preponderante de productividad y determinante a la hora de establecer ventajas competitivas. En el siguiente capítulo se evaluarán las competencias desde el aspecto de las organizaciones actuales.

1.1.11 El Aprendizaje como Objetivo de las competencias

El proceso del aprendizaje se origina cuando el experto espera un cambio en la respuesta de un empleado a un ambiente o concurrencia de circunstancias. Cuando el cambio se ha dado, se dice que el aprendizaje ha ocurrido, en la interpretación misma del proceso de formación, se puede entonces identificar que el elemento determinante en el aprendizaje es el sujeto y, por tanto, el aprendizaje es algo que sucede dentro de él. Puede ser resultado de la competencia reglada y/o formal o puede ser producto de un conjunto de circunstancia fuera de todo programa.

La única forma de darse cuenta de que este fenómeno ha ocurrido en una persona es descubrir las diferencias significativas de conducta entre estimaciones distintas. Cuando se encuentra diferencias significativas se puede decir que ha habido aprendizaje. Dentro de las condiciones necesarias para que el aprendizaje exista, se pueden mencionar:

Los programas de aprendizaje, que se llevan a cabo en el trabajo, suponen una preparación preliminar completa en el trabajo que realiza y una experiencia laboral bajo la supervisión de los expertos, debe, además, ser flexible y permitir cambios flexibles en función de los requerimientos de la empresa.

- ✓ **La Motivación:** que el empleado tenga motivos para responder a los estímulos dados, es decir, que debe estar motivado a responder del modo como espera la persona encargada de provocar el aprendizaje.
- ✓ **Los Estímulos Apropriados:** esto significa que el empleado sea capaz de responder en determinada forma.
- ✓ **Las Condiciones del Trabajo:** aunque el empleado esté bien motivado, los estímulos estén bien presentados y existan las respuestas correctas, hay otras Los programas de aprendizaje, que se llevan a cabo en el trabajo, suponen una preparación preliminar completa en el trabajo que realiza y una experiencia laboral bajo la supervisión de los expertos, debe, además, ser flexible y permitir cambios flexibles en función de los requerimientos de la empresa.
- ✓ **Condiciones que se deben cumplir para que ocurra el aprendizaje:** es que existan todas las condiciones para que el trabajador se sienta a gusto en el ambiente y en el lugar del trabajo, y que estas condiciones permitan confirmar la exactitud de la respuesta.

Se debe interpretar el aprendizaje como un cambio relativamente permanente de la conducta, debido a la experiencia, que no puede explicarse por un estado transitorio del organismo por la maduración o por tendencias de respuestas innatas, sino más bien, como un proceso complementario al desarrollo de la competencia en el individuo, donde se relaciona tres componentes:

- 1) Un cambio en el potencial de una conducta del individuo.
- 2) Un cambio en el comportamiento producido por el aprendizaje no siempre permanente.

- 3) Un cambio a los procesos distintos del aprendizaje, por ejemplo, de la motivación que sienta el individuo.

Los cambios que se han originado en el entorno organizacional explican lo complejo que resulta el entorno competitivo, las organizaciones se someten a cambios significativos y revolucionarios, modificaciones permanentes, multidireccionales y vertiginosas. Esto apunta que las organizaciones se esmeran en la:

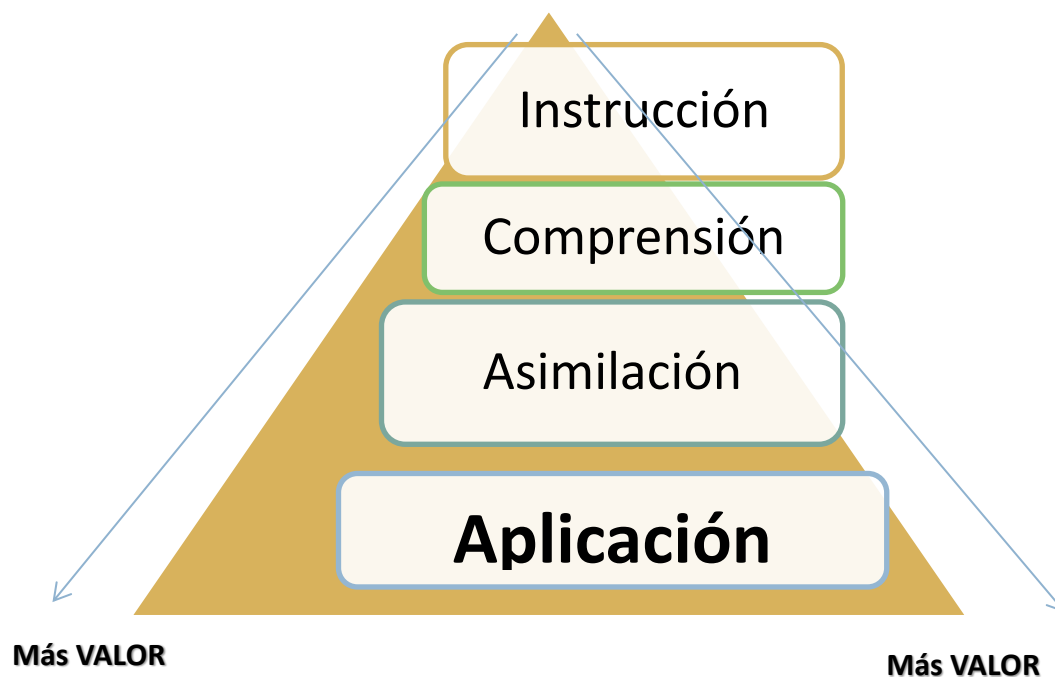
- ❖ Excelencia: en aquello que representa su negocio central.
- ❖ Creatividad e innovaciones: para satisfacer las necesidades del mercado como para establecer alianzas que le favorezcan.
- ❖ Flexibilidad: para ajustar su estructura operativa de acuerdo con las características del momento.
- ❖ Satisfacción: considerar que es una organización que puede y debe contribuir al incremento de la felicidad de su gente y su entorno.

Una organización con estas características estará mejor preparada para adaptarse a las circunstancias del entorno y para seguir siendo exitosa. Así el aprendizaje podrá modificar una conducta basada en la experiencia. El aprendizaje, desarrolla una cultura que se inserta en las organizaciones, por lo tanto:

- ❖ Se intensifica la búsqueda permanente por el aprendizaje de cada actividad que se lleva a cabo.
- ❖ Se revisa constantemente la manera de hacer las cosas para obtener mejor conocimiento.
- ❖ Las personas comunican rápida y efectivamente su aprendizaje personal al resto de la organización.
- ❖ El aprendizaje funciona como elemento principal de comunicación e integración del equipo de trabajo.

Lo que nos lleva a concluir que una cultura de aprendizaje no es un nuevo puesto de trabajo, sino una destreza que cada vez será más importante entre la empresa y el trabajador. Bayón Mariné (2002), plantea un modelo sistémico del aprendizaje, representado como una figura triangular:

Figura Nro. 18: Modelo Sistémico del Aprendizaje



Fuente: Bayón Mariné, (2002, p.312). *El Triángulo del Aprendizaje*.

La instrucción es comunicar sistemáticamente ideas, conceptos o doctrinas, dando a conocer el estado de las cosas. Así el trabajador almacena información, por lo tanto, se comporta como un sujeto pasivo receptor acumulador de conocimiento, conocimiento este que muchas veces no es posible certificar y/o evaluar su alcance.

La comprensión viene a ser la fase por la que se procesa el conocimiento almacenado, siendo así la facultad, capacidad o perspicacia para

entender y penetrar en las cosas. La asimilación es aquello por se agrega valor a algo nuevo, es decir, es cuando se acepta algún conocimiento nuevo, se incorpora al proceso vial o laboral ordinario.

La aplicación pone en contacto lo aprendido en el proceso formativo con el mundo real del trabajo en la organización. El modelo sistémico del aprendizaje se completa con la combinación de sus riesgos, requerimientos y técnicas.

Tabla 5. Modelo Sistemático del Aprendizaje, Riesgo, Requerimientos y Técnicas

	Riesgos	Requerimientos	Técnicas
Instrucción	Desinterés	Memoria	Comunicación
Comprensión	Oposición	Inteligencia	Saber Hacer
Asimilación	Tabúes	Flexibilidad	Integración y Trabajo en Equipo
Aplicación	Rechazo al Cambio	Creatividad y Toma de Decisiones	Aplicación del Transfer

Fuente: Bayón Maríné (2002, p.313), Modelo Sistemático del Aprendizaje, Riesgos Requerimiento y Técnicas.

Según Bayón Maríné (2002), la competencia es un proceso técnico que debe ser sometido a la política estratégica de competencia de la empresa.

En el trabajo, es indispensable desarrollar habilidades para una comunicación efectiva, existiendo normas que hacen de la comunicación interpersonal nuestro gran recurso. Es por ello que el facilitador y asesor de estos procesos de competencia deben mantener una actitud abierta a la

comunicación con los participantes de manera que promueva al diálogo a la participación y al enriquecimiento, tanto del que aprende como del que enseña.

Otra condición esencial en el aprendizaje es la comunicación, la cual constituye uno de los aspectos de mayor importancia que están presentes en el adiestramiento, la comunicación no debe verse solo como el acto de transmitir información y conocimientos a otra persona, implica estar dispuesto al diálogo, a brindar información, a tener la creencia de que se va a contactar con un ser humano que requiere atención, ya sea para recibir, transmitir mensajes o expresar sentimiento.

Para la obtención de un buen resultado en la competencia debe lograrse una comunicación abierta y efectiva con el trabajador.

Citando a Stephen Robbins (1999, pp.557-563), establece "que todo proceso de capacitación debe enseñar a los empleados habilidades desde lectura básica hasta cursos avanzados de liderazgo ejecutivo, resumiendo en cuatro categorías de habilidades: de educación básica, técnica, interpersonal y de solución de problemas".

Esto, sumado a una comunicación que sea fluida y enriquecedora nos lleva a:

- Crear un clima de confianza adecuado para que el trabajador se sienta relajado, sin nervios, y con una actitud disponible al aprendizaje.
- Mantener una actitud abierta, dispuesto a ofrecer al trabajador toda la información, técnicas y recursos necesarios para que se le haga más fácil lo que está aprendiendo.

- Aclarar las metas y estándares de calidad que se espera obtener en cada proceso de trabajo, y explicar la importancia de alcanzarlas.
- Reconocer las buenas ideas que tiene el trabajador, ya que pueden contribuir al mejoramiento de su desempeño o métodos de trabajo existentes.

Para que la comunicación sea exitosa es necesario:

- Hablar un lenguaje sencillo y comprensible a quien nos escucha.
- Incorporar información, anécdotas y experiencias que interesen y motiven al que aprende.
- Tener muy claro los objetivos, intenciones y efectos.
- Adaptarse a las características de los trabajadores que aprenden.
- Cuidar el ambiente y momento que mejor se adapten para lograr aprendizajes.

La comunicación, para ser efectiva debe incluir el entorno sus variables, el ambiente y los recursos. Cabe destacar que cada evento de comunicación ocurre con relación a las relaciones interpersonales de los individuos participantes. Para ello las personas deben ser capaces de compartir signos y significados semejantes de manera que existan los elementos para su interpretación, la comunicación en todo proceso formativo es determinante para la consecución del propósito de la competencia que se pretenda realizar y alcanzar.



CAPÍTULO II.

UNA MIRADA GLOBAL DE LAS COMPETENCIAS LABORALES

2.1 Consideraciones Generales

Actualmente el conocimiento de las organizaciones a nivel mundial se ha convertido en ventajas competitivas sobre la cual se constituye diversas relaciones que determina y acrecienta en el sector empresarial que ofrece servicios informaciones, asesoría, consultoría y formación gestada en la administración de empresa influyendo significativamente en el cambio social, económico, cultural y tecnológico.

Estas implicaciones marcan transformaciones profundas que configuran de una u otra forma pensamientos y acciones significativos integrando así (Marrero, F. 2002) corrientes que giran en torno a la gestión del talento humano (GTH) identificado como gestión por competencias que da paso a cambios necesario que responde a exigencia entre un trinomio –empresa-trabajadores-sociedad.

La gestión por competencias da respuesta inmediata y concreta a asuntos de gran relevancia que permite convertir razones importantes que justifican los perfiles por competencia gestión del talento humano (GTH) identificado como gestión por competencias que da paso a cambios necesario que responde a exigencia entre un trinomio –empresa-trabajadores-sociedad.

También se ha demostrado en la práctica (Sánchez Rodríguez, A. 2007), que en estos perfiles de cargos se absolutiza el enfoque de funciones y tareas; que en la mayoría de los casos no están en concordancia con la estrategia de la empresa. Por otra parte, se trata de especificaciones muy generales que luego no pueden ser utilizadas eficazmente por los encargados de llevar a cabo las actividades relativas a la Gestión de Talento Humano. En sustitución a estas descripciones de cargos surgen los perfiles de competencias que tienen como principales aportes: la alineación del aporte humano a las necesidades estratégicas de la empresa; el diseño de los cargos partiendo de las competencias que se requieren para que los

procesos alcancen el máximo desempeño y la compensación justa con base en el aporte individual.

En este orden de ideas, la globalización de la economía en el siglo XXI refleja en buena medida la velocidad de los cambios existente en el mundo actual tomando en consideración las nuevas estructuras empresariales y por ende las exigencias que vincula la gestión por competencias desde el ámbito del gestor que direcciona las personas (gestor de personas).

Este planteamiento coincide en las conclusiones del World Economic Forum- Foro de Davos del Centro de Investigaciones de Manpower, 2012- donde concluyen que existe una nueva era denominada Human AGE, esta nueva era se enmarca en un entorno dinámico y cambiante, donde la progresiva consolidación de efectos originado por la globalización, los cambios demográficos, el impacto de las tecnologías, y sus posibles consecuencia en la socialización de personas y empresas introduce nuevas organizaciones que replantean estrategias derivadas de la gestión de sus profesionales.

Es así como siguiendo a Echeverría (2008) la nueva realidad de la gestión empresarial apunta a un nuevo estilo de empresa que demarca grandes diferencias entre la empresa tradicional y la empresa emergente, la empresa tradicional centraba su interés en el trabajo manual y destreza física, en el control de procesos y tiempos, el estilo de liderazgo estaba anclado al control y la jerarquía estaba en primer plano, la empresa emergente su preponderancia está en el trabajo no manual, se orienta al rediseño de procesos y a la innovación, al estilo de liderazgo responsable en el desarrollo de equipos y fomenta la autonomía y la delegación, bajo estructuras horizontales y flexibles.

Siendo así, cabe destacar que las interconexiones y dependencias en el mundo industrial contemporáneo, son los rasgos que distinguen el

comportamiento cotidiano de las empresas y organizaciones en todo el planeta. La economía venezolana se sustenta en renta petrolera, sin embargo, depende su economía de importación de insumos básicos para el consumo y funcionamiento de las empresas del sector privado. En la actualidad existe grandes desafíos para el sector público y privado dado a la crisis económica que se genera desde hace una década, donde se exhibe un clima de confrontación de modelos políticos y económicos antagonicos. A tenor de lo expuesto este estudio resalta el interés (desde una aproximación teórica) sobre la gestión por competencia como factor que puede dar respuestas inmediatas y concretas a los asuntos de relevancia que giran en torno a la gestión del gestor de personas es decir aquella persona clave que direcciona el eje de una empresa a través de diversos mecanismos competenciales que garanticen el éxito de la organización.

De esta manera el factor directivo es clave para identificar las debilidades y fortalezas de una empresa o institución, siendo así la importancia desde el componente cuantitativo y cualitativo para que una pequeña empresa pueda insertarse en nichos precisos que le garanticen mayores beneficios y estabilidad en el sector.

El planteamiento anterior se refuerza por el incremento acelerado del ritmo de creación, acumulación, distribución y aprovechamiento de la información y del conocimiento. Sumado a esta condición, se encuentran, las relaciones sociales, económicas y culturales resultantes de la aplicación del conocimiento y de las tecnologías. Para muchos de los estudiosos del tema laboral, social y económico la caracterización de estos fenómenos no solo da lugar al crecimiento productivo y competitivo de las organizaciones, también fenómenos como el desplazamiento y alcance global de los conocimientos como medios de producción ha creado una creciente importancia en la gestión del talento humano, en las personas altamente

calificadas y más aún en sus habilidades y conocimientos creándose insumos en la producción de bienes y servicios.

En consecuencia, los intercambios de bienes, servicios e información han modificado sustancialmente los parámetros universales, desarrollando diferentes formas de producir, distribuir y consumir los productos o de prestar y recibir los servicios. Todo esto, hace reforzar, que solo hay un hecho constatado e inclusive afirmado por investigadores, especialistas, directores, empresarios y quizás se afirma sin ningún tipo de error que lo único constante en las organizaciones actuales es el cambio, las complejidades que la rodean y las personas que la integran.

La sociedad del conocimiento se introduce y se impone en las organizaciones y refiere a muchos de esos rasgos novedosos en la historia humana adquiriendo sus propias credenciales. En este sentido, transitar en la sociedad del conocimiento no debe estar dado por la generación de conocimiento solamente, sino en la posibilidad de valorar el conocimiento en función de los propios intereses y los propios problemas. El conocimiento se crea, se acumula, se difunde, se distribuye y se aprovecha, la complejidad en las organizaciones es permitir que el conocimiento esté disponible para que cualquiera tenga acceso a él, se beneficie de él, por tanto, parte de la novedad en la sociedad del conocimiento es que se crearon mercados del conocimiento. Parker, C. (2016).

El conocimiento y por ende el aprendizaje organizacional no es sólo la transmisión o comunicación de una información, sino que requiere su incorporación a las bases del comportamiento humano. Se refiere a la renovación de aquellos fundamentos o experiencia que permitan a las personas repensar el futuro. Así entonces, en este proceso dinámico de innovaciones, de complejidades, el acceso masivo a la información y a la comunicación se introduce en todos los ámbitos de la economía no solo

global sino en el seno de cada país. En correspondencia a esto parafraseando a Benavides, E. (2002, p. 3) la cual enfatiza- refiriéndose al mundo global o al mundo de los mundos- que los procesos en las organizaciones crecen a gran velocidad con los aportes de la tecnología y las comunicaciones, manifestándose con mayor protagonismo el posicionamiento creciente de los e-business, generando impactos de contextos ampliados, entrópicos con los que tanto instituciones como organizaciones aprenden a cohabitar y a crecer.

Así mismo, la flexibilidad en las organizaciones se ha convertido en clave de todas las filosofías gerenciales y/o de dirección, tal como indica Espinosa, A. (2015) “Adapt or die” (adáptate o muere), “cualquier especie que no pueda adaptarse a su medio ambiente morirá y aquellas que sí lo hagan, sobrevivirán”. Las organizaciones empresariales que no sepan adaptarse al entorno cambiante desaparecerán, y las que lo hagan, las que sean flexibles, seguirán adelante y se harán más competitivas. El escenario en el que nos encontramos exige a las organizaciones renovarse de manera rápida y adecuada a las condiciones que constantemente están cambiando y que se harán más competitivas. Dado que las empresas son el talento humano que las forman y quienes son capaces de llegar a realizar, las capacidades directivas de éstos deben asegurar que se alcance la flexibilidad deseada y, además, que ésta se integre de una forma coherente con la misión y la estrategia de la organización.

La flexibilidad organizativa se consigue estando alerta a los cambios internos y del entorno, por ello todo directivo debería contemplar dentro de sus tareas diarias cómo adecuar su empresa hacia una organización flexible.

En correspondencia a lo planteado, las organizaciones flexibles son aquellas que tienen la iniciativa empresarial y política para aumentar la libertad

empresarial en el uso de la fuerza laboral. Ahora bien, la complejidad que acompaña el tejido empresarial requiere de la necesidad de renovar los modos de pensar, superar los prejuicios, los bloqueos o esquemas mentales de los gerentes y directores de empresas, lo cual limita la creatividad de las personas y de los grupos en la organización. Se hace cada vez más necesario apostar por acciones que apunten al análisis de búsqueda de soluciones en torno a:

- 1) Enfrentar la crisis empresarial a través del talento humano que labora en las organizaciones venezolanas, buscando diversas formas de superar las adversidades en especial las económicas y las políticas.
- 2) Resolver nuevas demandas o necesidades de los actores laborales.
- 3) La aplicación de métodos novedosos que flexibilice los procesos en y fuera de la empresa
- 4) La necesidad de comprender la realidad y los fenómenos de esta.

Es menester comprender que no solo existen estas razones, al contrario, hay muchas otras que pueden agregarse en correspondencia a las incidencias del entorno, sin embargo, el desafío de la dirección gerencial en las empresas no consiste en una formula generalizable, sino en una definición que corresponda a la naturaleza de la empresa y su entorno, con énfasis en el posicionamiento y empoderamiento que tenga las personas que laboran bajo el control y dirección de estos. Porter (2007), Claver (2005), Cejas y Grau (2008), Etkin (2011).

Por estas consideraciones y muchas otras las organizaciones luchan por romper los esquemas burocráticos que caracteriza su rigidez tanto en lo operacional como en lo productivo en el entendido que para otras épocas el ser humano solo estaba para producir y no para demostrar sus

capacidades en pro del desarrollo en su actividad laboral. Con el tiempo el gestor de personas ha realizado esfuerzos significativos para dinamizar la actividad y la administración de las personas en las organizaciones. A tenor de lo expuesto Piñango, R. y Malave, J. (2010) expresan: “El éxito de una organización depende de las destrezas de la gente (lo que saben hacer, su capacidad para inventar) y de sus actitudes y motivaciones (el compromiso o cariño que sientan por la organización donde trabajan)”, esto hace suponer por parte de la autora que cada vez más las empresas cuya visión es la de mantenerse en innovaciones constante y afrontar los cambios serán la que tendrán éxito en su hacer, a su vez serán los principales socios estratégicos del negocio, creando para ello una fuente de ventaja competitiva.

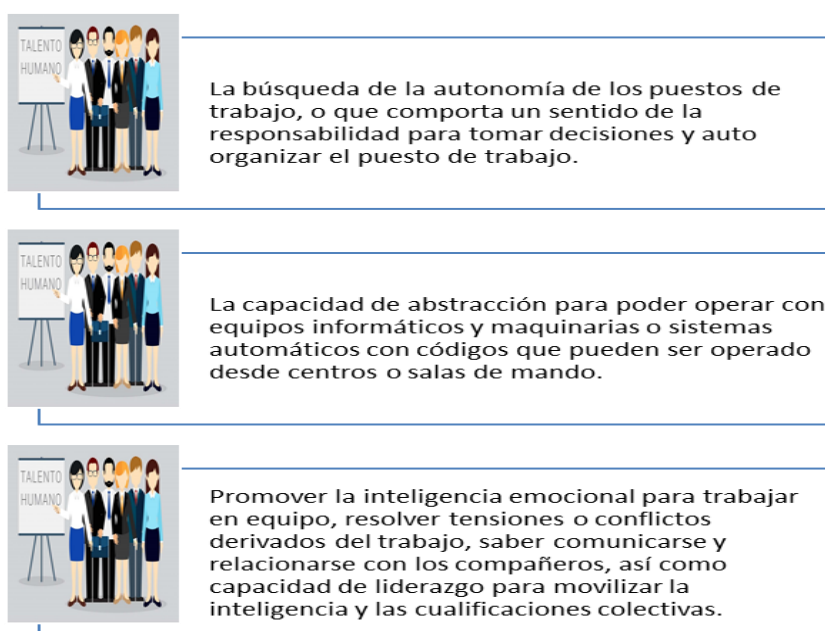
Hoy más que nunca prevalece la gestión del conocimiento en las organizaciones, y junto a esta condición prevalece el fortalecimiento de las personas que dirigen las organizaciones, en dicho proceso la clave está en acrecentar el dinamismo de las personas creando en ellos las bases que fortalecerá sus capacidades, sus acciones y su comportamiento ante los nuevos modelos de gestión. Por lo antes expuesto, se asume como planteamiento de tesis, que solo a través de la dirección de personas, las competencias que posea un gestor y la formación profesional se podrán hacer frente al nuevo entorno del trabajo, de allí la necesidad de identificar las competencias que predicen el éxito del gestor en su ocupación y contexto.

A tenor de lo expuesto, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), en sus informes periódicos destaca entre otros aspectos lo siguiente:

- Las empresas deben asumir responsabilidades más amplias que determine con énfasis el interés sobre el bienestar social de sus empleados.
- Las empresas deben buscar técnicas y herramientas gerenciales que determine el control de gestión en el seguimiento de la productividad y el desempeño por competencias.
- Aumento del capital social para garantizar el éxito empresarial.
- Los departamentos de gestión humana deben alinearse con la estrategia del negocio a fin de contribuir al aumento de la productividad y el incremento del rendimiento por competencias.
- El gestor de personas debe asumir responsablemente un liderazgo basado en responsabilidad social.
- El proceso de trabajo, hasta entonces relativamente sencillo repetitivo y concreto, se hace ahora más abstracto y menos repetitivo requiriendo la automatización originando un mayor servicio en pro de las necesidades individuales del cliente.
- La nueva organización del trabajo demanda que los empleados realicen cada vez el trabajo en grupos y /o en conexión con otros, ya sea con clientes, proveedores o colegas de la empresa.
- El nuevo contexto del trabajo requiere que los empleados tengan mayores niveles de responsabilidad en la toma de decisiones, como resultado de la creciente complejidad de los sistemas dentro de los cuales se desarrolla la actividad laboral.
- La tecnología teleinformática implica y demanda nuevos ambientes de trabajo caracterizado por una ampliación del horizonte temporal lo que conlleva a una nueva demanda de capacidades y de talento.

No obstante, cabe mencionar algunos aspectos fundamentales para el éxito organizacional (Ver Fig. Nro. 19) a través de un gestor de talento humano que apunte al logro de diversos planteamientos tales como:

Figura Nro. 19: Aspectos fundamentales para el éxito organizacional



Fuente: Ortiz, Belkis a partir de Cejas, Vásquez y Chirinos M. (2017)

Otros factores se pueden indicar paralelos a lo que con antelación se exponen, no obstante, apuesta por el estudio de la amplia gama de nuevas competencias aparecidas recientemente, con la transformación de la estructura competencial y profesional que en las últimas dos décadas implica también el desarrollo de nuevas competencias específicas de ciertos grupos dentro de la jerarquía profesional. En consecuencia, el papel del gestor del talento humano es determinante en el éxito de la actividad formativa que se desarrolle en las organizaciones empresariales más aun, es clave en el desarrollo de competencias y por ende en las condiciones que identifica el grupo de competencia profesionales que hoy por hoy se acredita en empresas del sector industrial.

En correspondencia a esta tesis doctoral, se plantean las siguientes inquietudes:

- 1) ¿Qué son exactamente las competencias?

- 2) ¿Puede ser útil para el directivo evaluar sus competencias de cara al futuro profesional? ¿Y para la empresa?
- 3) ¿En la actualidad las empresas han revalorizado la función del gestor de la formación sea interno o externo en correspondencia a las transformaciones de orden económico, político, social?
- 4) ¿En esta coyuntura actual en la cual atraviesa Venezuela, hay interés por parte de las organizaciones empresariales en generar postulaciones en masa para aceptar los planes de formación ofrecidos por el ente oficial?
- 5) ¿Que estamos haciendo como especialistas de Talento Humano, para comprender las necesidades de los líderes de negocio y plasmarlas en proyectos de gestión de talento humano, que incrementen el valor de mercado de la organización?
- 6) ¿Cómo logran en la Venezuela actual que los directivos de talento humano realcen los logros de su cuestionable gestión y afirman que son las personas el principal activo de una organización, cuya crisis se potencia por el continuo y prolongado deterioro de la motivación y compromiso de su gente?
- 7) ¿Cuál debería ser el enfoque de quienes desde ahora están preparándose para la nueva forma de trabajar que se acerca?

En determinadas ocasiones se ha podido observar, la preocupación existente en las empresas y empresarios venezolanos, por aspectos relativos a la política externa del país, lo que pareciese indicar que no solo se trata de un referente local (Valencia) sino nacional, el hecho de no verse con entusiasmo y dedicación los temas de formación en las organizaciones.

No obstante, en la actualidad y tiempos de incertidumbre que existen en el país (en torno a lo económico, social, político) las empresas (en su mayoría

grandes empresas) aun en porcentajes muy bajos se interesan por la contratación permanente de planes formativos para su personal bien sea a través de entidades consultoras externas como de planes de gestión de formación interno, siendo diversos los motivos que la inducen a invertir en formación, los recursos humanos son los principales interesados en recibirlas, no obstante esta inversión en la mayoría de las veces es costosa, por consiguiente no es vista como inversión y menos aún explotada en muchas empresas, sabiendo los directores y encargados de los talentos humanos que es necesaria para aumentar la productividad, reducir costos y que finalmente vienen a representar un factor necesario para enfrentar la creciente competencia en el mercado.

En este sentido, en correspondencia a las características particulares que denotan las empresas venezolanas se evaluará desde lo laboral, político, económico, social, cultural las condiciones que rigen en los gestores de personas que intervienen en los procesos organizacionales, ocupacionales e individual. Esto equivale a suponer que el análisis estaría apuntando hacia el estudio de los subsistemas que conlleva la gestión de talento humano. Entender e interpretar cómo las políticas de negocios pueden tener éxito en su implementación si se integran estratégicamente con la dirección de Talento Humano.

En la actualidad los venezolanos están sumergidos en un ambiente de incertidumbre y duda, por lo tanto, las condiciones que rige en la incertidumbre del entorno laboral deben estar asistida por estrategias direccionales-gerenciales que apunten el éxito, esto no es otra cosa que comprender el rol y el significado que tiene las personas y sus capacidades en torno a su actividad laboral.

No obstante, dentro de los ambientes de incertidumbre en el país, aún quedan aquellas empresas donde fácilmente se configura un nuevo

escenario que desde la dirección y gestión de talento humano manejan la dualidad entre el contexto regulatorio y la necesidad de formar y desarrollar competencias en la gente, más allá de las políticas que giran en torno a las exigencias laborales que subyacen en las nuevas regulaciones de trabajo-solvencia laboral, política de SSO, convenios de capacitación con el INCES, LOPCYMAT, Ministerio del Trabajo (MIPPTSS) entre otros, no dejan de mirar la gestión de talento humano como una condición necesaria y preponderante en tiempos complejos y de crisis a todos los niveles de la sociedad.

2.2 Gestión por Competencias

En lo actuales momentos es necesario que las organizaciones diseñen estructuras más flexibles al cambio y que este cambio se produzca como consecuencia del aprendizaje de sus miembros, lo que implica generar las condiciones para promover equipos de alto desempeño, generando valor al trabajo y adaptación al cambio con una amplia visión hacia la innovación. Además, se necesita ingresar al cambio interior, innovar continuamente, entender la realidad, enfrentar el futuro, vivir intensamente su misión, su visión y entender la empresa. Una herramienta indispensable para enfrentar este desafío es la gestión por competencias; tal herramienta penetra en el avance e involucramiento del talento humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos inmersos en el desarrollo de la organización.

La gestión por competencias pasa a convertirse en un canal de comunicación entre los trabajadores, la gerencia y la organización; es ahora cuando la empresa comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus colaboradores con el fin de apoyarlos, respaldarlos y ofrecerle un desarrollo personal y profesional capaz de garantizar el cumplimiento de los objetivos propuestos por la organización, satisfaciendo al mismo tiempo la

expectativa de calidad de vida laboral de cada uno de ellos. Además, las competencias, como criterio de selección, promoción y desarrollo ayudan a mejorar el desempeño de la organización. Esta gestión se viene implantando desde hace varios años en diferentes países estando su proceso de implantación asociado no sólo, con el tamaño de la organización, sino también con la magnitud de la transformación que desee dársele al área de talento humano.

La gestión por competencia posibilita desarrollar a las personas y a los equipos. Puesto que facilita la identificación de puntos débiles en las personas y los departamentos y permite la intervención de mejoras que garantizan los resultados. Cuando una empresa sigue un modelo de gestión por competencias tiene claro que las competencias se toman en cuenta para la definición objetiva de los estándares, y que deben hacer todo lo que sea necesario para desarrollar en sus empleados los comportamientos necesarios para desempeñarse sobresalientemente. Por lo tanto, debe existir cambio de rol para los líderes, porque se deben desarrollar en su gente competencias que estén en línea con los cambios del mercado y las estrategias organizacionales. Palacios, J (2015). Tal como se aprecia en la Figura Nro. 20, podemos observar cómo implica la interrelación de los procesos de personal y los sistemas de dirección.

Así mismo podemos indicar como el modelo de gestión por competencias apoya los objetivos estratégicos, es decir que éste incluye la planificación estratégica de las competencias requeridas, la captación de las mismas siempre debe existir un plan de carrera, se deben medir por medio de la evaluación del desempeño, que influyen en la administración del negocio, que las competencias deben ser la base para la compensación y que se deben desarrollar las competencias en cada persona.

Figura Nro. 20: Interrelación entre los procesos de personal y los sistemas de dirección



Fuente: Palacios, P. J. (2014)

Este modelo tiene beneficios tanto para la empresa como para los empleados:

- ✚ **Para los empleados son:** adquirir y aplicar habilidades y conocimientos, desarrollo personal a través del crecimiento de sus competencias, mejoramiento del desempeño laboral.
- ✚ **Para la empresa:** orientar sus procesos de capacitación y desarrollo personal en convergencia con las competencias, hacer de su talento humano su ventaja competitiva, mejorar el aprovechamiento de sus recursos y promover entre sus empleados una cultura laboral sustentada en su desarrollo personal.

El modelo de gestión por competencias es clave en las organizaciones, el gerente de talento humano debe poseer la capacidad de poder desarrollar en las personas las competencias y habilidades necesarias para continuar con su labor, y lograr cada día mejores resultados, que se verán también reflejados en los resultados empresariales.

2.3 Evolución de Las Competencias

El concepto competencia existe desde siempre, no es un término nuevo, aunque en la actualidad esté de moda. Un ejemplo de ello es el Código de Hammurabi (1792-1750 a.c.), que se puede ver en el museo del Louvre, con el epílogo traducido al francés, que dice lo siguiente: "Estos son los juicios que Hammurabi, el rey competente, estableció para dirigir el país de acuerdo con la verdad y el orden justo" (Mulder, 2007). Esto nos lleva a la reflexión inicial de que el término competencia no es nuevo, sino que ha sido empleado a lo largo de la historia. La justificación, por la que actualmente hablamos de competencias, es porque desde hace relativamente pocas décadas, se ha comenzado a investigar acerca de ellas en el contexto laboral y en otros entornos, para poder sistematizar y conseguir mejores resultados.

Hay que destacar que el origen y significado del término competencia, según Prieto (1997), en español existen dos verbos, "competeter" y "competir" que se diferencian entre sí a pesar de provenir del mismo verbo latino: "competere". Competeter significa "incumbir", y por el verbo competir se entiende "rivalizar con", "pugnar con". Los dos verbos son origen del sustantivo competencia, que es común a ambos.

De igual manera según la Real Academia Española (2001) se puede encontrar los siguientes significados del concepto competencia:

- (Del lat. competentia; cf. competir).
- (Del lat. competentia; cf. competente). En esta segunda acepción del término encontramos: 2.1. f. incumbencia, 2.2. f. Pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado. 2.3. f. Atribución legítima a un juez u otra autoridad para el conocimiento o de un asunto.

El concepto de competencia aparece en el medio empresarial como una nueva metodología de gestión del talento humano. Promovido por David McClelland (1973), el cual fue llamado el “padre de las competencias”; dicho autor hace referencia en su artículo *Testing for Competence rather than for Intelligence*, que las competencias eran mejor predictor del buen desempeño que la inteligencia, ya que la validez predictiva del método clásico de evaluación de la inteligencia, era limitada y sostenía que los exámenes para evaluar la competencia darían mejores resultados a la hora de predecir el éxito laboral de una persona.

En la década de 1980, decae temporalmente el interés originado por la formación basada en competencias, este tema reapareció con impulso en los años noventa, de la mano de los trabajos publicados sobre gestión y establecimiento de estrategias, no tanto en aspectos de selección y desarrollo de la capacidad. Mulder (2007) destaca que, la gran importancia concedida a este tema en la década de 1990 se debe, principalmente, a los trabajos de Prahalad y Hamel (1990), quienes afirmaban que las organizaciones debían evaluarse por su capacidad para definir, cultivar y explotar competencias básicas para el crecimiento. Para ellos el éxito de una organización dependía de sus competencias básicas. En este mismo orden de ideas existen acepciones que se pueden agrupar en dos corrientes (Agut, 2004). tal como se observa en la tabla Nro. 6.

Tabla 6. Aproximaciones conductuales y cognitivas de las competencias

Aproximación de tipo Conductual	Aproximación de tipo Cognitiva
Elementos que integran las competencias: conocimientos, habilidades y otras características individuales.	Estudia la aplicabilidad y utilidad de las competencias
Se basan en los trabajos de McClelland (1973)	Desarrollado por Kanungo y Misra (1992)

Fuente: Elaboración propia tomado de Garayoa M. (2015)

Las competencias constituyen un conjunto de conocimientos habilidades y cualidades, tanto personales como profesionales, que permiten a los individuos llevar a cabo de manera eficiente, las tareas actividades y responsabilidades que corresponden a su puesto de trabajo y contexto. Los trabajos sobre competencias originalmente se han basado en la teoría de recursos y capacidades (Wilson y Lado, 1994; Eisenhardt y Martín, 2000; Khandekar y Sharma, 2005). Sobre esta teoría se incidirá con especial énfasis más adelante y se ofrece un avance a continuación. Un análisis integral de estas definiciones permite extraer ciertos rasgos comunes que manifiestan las competencias:

- Son características que permanecen en la persona.
- Se manifiestan cuando se lleva a cabo una tarea o se ejecuta un trabajo específico.
- Se relacionan con el desempeño exitoso de una actividad, sea laboral o de otra índole.
- Generan una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están simplemente asociadas con el éxito, sino que realmente lo producen o promueven.
- Pueden ser aplicadas a más de una actividad.

Al revisar las características o componentes de las competencias, se observa que, de alguna manera, están asociadas con determinadas características psicológicas. Estas características se combinan de una manera determinada para hacer a la persona "competente", rindiendo eficientemente en tareas o actividades específicas.

El enfoque de competencias es el modelo que más impacto ha tenido en la gestión de talentos dentro de las empresas occidentales en el último cuarto de siglo XX y principios del siglo XXI, ya que aporta una visión completa e integradora.



CONCLUSIONES

El siglo XXI ha traído consigo una transformación profunda en la manera de concebir y gestionar las organizaciones. La revolución tecnológica, la globalización, las reconfiguraciones económicas, y el surgimiento de movimientos sociales orientados a la equidad, sostenibilidad y justicia, han redefinido los paradigmas tradicionales de dirección, convivencia y desarrollo humano. Estos cambios han instalado nuevos desafíos para las instituciones, tanto públicas como privadas, obligándolas a repensar su estructura, sus procesos y, especialmente, el rol estratégico del talento humano.

En este escenario dinámico, el conocimiento se consolida como el recurso más valioso y decisivo para la supervivencia y proyección de las organizaciones. Las sociedades del conocimiento se caracterizan por su capacidad para aprender, innovar, generar saberes y traducirlos en acciones que agreguen valor y competitividad. Por ello, la habilidad de adaptarse, desaprender, reaprender y anticiparse a las tendencias globales se convierte en un requisito indispensable para la permanencia y el éxito.

Así, las organizaciones modernas reconocen que su mayor capital reside en las personas. Cada individuo contribuye con sus capacidades, experiencia, creatividad y valores a construir una cultura organizativa fuerte, flexible y preparada para afrontar los desafíos contemporáneos. Las competencias (entendidas como la integración de conocimientos, habilidades, actitudes y valores) se constituyen en la piedra angular que diferencia a profesionales capaces de responder a la complejidad del entorno.

En este marco, el Gestor de Talento Humano emerge como un actor esencial para promover la transformación organizacional. Su labor no se limita a la administración de personal o a la gestión operativa; por el contrario, su influencia se expande hacia la estrategia, la cultura, la innovación, el liderazgo y el desarrollo sostenible de las personas y los

equipos. El gestor moderno acompaña procesos de cambio, impulsa el aprendizaje continuo, promueve el bienestar, y contribuye a que las organizaciones se mantengan alineadas con las nuevas realidades sociales y económicas.

En la llamada economía digital y sociedad del conocimiento, la tecnología, la automatización y la interconectividad han modificado estructuras y relaciones laborales. Las nuevas demandas del mercado requieren profesionales con visión sistémica, pensamiento crítico, inteligencia emocional, competencias digitales, vocación de servicio y capacidad de trabajar colaborativamente en entornos multiculturales y cambiantes. El talento humano, por tanto, se convierte en la fuente más poderosa de ventaja competitiva sostenible.

Bajo este prisma, la formación permanente se posiciona como un eje estratégico para fortalecer el desempeño y la empleabilidad. No basta con acceder a conocimientos teóricos; es imprescindible desarrollar competencias que permitan una gestión efectiva y ética en escenarios complejos. La formación, la actualización continua y la experiencia se integran como elementos clave en la construcción profesional del gestor de talento humano, quien debe estar preparado para guiar la transformación, la innovación y la creación de valor en las organizaciones.

La gestión del talento humano en el siglo XXI trasciende la administración tradicional para convertirse en una disciplina estratégica. Su orientación hacia la formación, el desarrollo integral y el fortalecimiento de las capacidades del personal constituye la base para organizaciones flexibles, innovadoras y capaces de generar bienestar colectivo. Las competencias, por tanto, no son solo herramientas técnicas, sino una filosofía de gestión que reconoce al ser humano como centro del desarrollo organizacional y social.

El desafío para las organizaciones es cultivar profesionales capaces de interpretar su entorno, anticipar transformaciones, liderar equipos con sensibilidad ética y social, e impulsar procesos que armonicen productividad, aprendizaje y bienestar. Ese será siempre el mayor indicador de éxito y sostenibilidad en la gestión del capital humano.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267–299.
- Ajello, A. M. (2003). La motivación para aprender. En C. Pontecorvo (Coord.), *Manual de psicología de la educación*. Popular.
- Albizu, E., Gallastegi, J., & Landaeta, R. (2001). *Dirección estratégica de los recursos humanos*. Pirámide.
- Alles, M. (2007). *Desarrollo del talento humano basado en competencias* (3.ª ed.). Granica.
- Ayón, R. (2009). Importancia de la comunicación en las organizaciones. Universidad Autónoma de Guadalajara. [Verificar URL]
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Bayón, M. (2002). *Organizaciones y recursos humanos*. Síntesis.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). *The HR scorecard*. Harvard Business School Press. [Ajustado título real]
- Benavides, E. (2002). *Competencias y competitividad: Diseño para organizaciones latinoamericanas*. McGraw-Hill.
- Bertalanffy, L. von (1994). *Teoría general de los sistemas: Fundamentos, desarrollo, aplicaciones*. Fondo de Cultura Económica.
- Bohlander, G., Sherman, A., & Snell, S. (2003). *Administración de recursos humanos* (16.ª ed.). McGraw-Hill.
- Boyatzis, R. E. (1982). *Competent manager: A model for effective performance*. John Wiley & Sons.
- Bryman, A., & Bell, E. (2007). *Business research methods*. Oxford University Press.
- Bunk, G. P. (1994). La transmisión de las competencias en la formación profesional. *Revista Europea de Formación Profesional*, 1, 8–14. [Verificar datos]
- Bustillo, C. (1994). *La gestión de recursos humanos y la motivación de las personas*. Capital Humano.
- Cabero, J. (2005). Cibersociedad y juventud: La cara oculta (buena) de la luna. En M. V. Aguiar & J. I. Faray (Eds.), *Un nuevo sujeto para la sociedad de la información* (pp. 13–42). Netbiblo.

- Cejas, M., & Chirinos, N. (2015). La gestión de recursos humanos: Un enfoque estratégico. Universidad de Carabobo.
- Cejas, M., & Grau, C. (2008). La formación como factor estratégico en las organizaciones. Gráficas Rey.
- Cejas, M. (2017). Administración de los recursos humanos. Editorial ESPE.
- Cinterfor/OIT. (1999). El modelo de competencia y los sistemas productivos. Cinterfor.
- Citroen, C. (2011). The role of information in strategic decision-making. *International Journal of Information Management*, 31(6), 493–501.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313.
- Cuesta, A. (1999). Tecnología de gestión de recursos humanos. Editorial Academia.
- Cuesta, A. (2005). Tecnología de gestión de recursos humanos (2.ª ed., rev. y amp.). Editorial Academia.
- Daft, R. L. (2013). *Management* (11th ed.). Cengage Learning.
- Dalziel, M., Cubeiro, J. C., & Fernández, G. (1996). Las competencias: Clave para una gestión integrada de los recursos humanos. Deusto.
- Davenport, T. H. (2000). El capital humano. *Gestión* 2000.
- Davenport, T. H. (2001). *Conocimiento en acción*. Pearson.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802–835. [Ajuste de año/artículo]
- Delgado de Smith, Y. (2007). Gestión de recursos humanos: Referencia sector manufacturero carabobeño. CDCH-UC.
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35(12), 1504–1511.
- Drucker, P. F. (1999). Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI. Norma.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121.
- Estupiñán, R. (2006). Administración y gestión de riesgos empresariales (ERM) y la auditoría interna. ECOE.

- Etkin, J. (2011). Gestión de la complejidad en las organizaciones. Granica.
- Fayol, H. (1916/1972). Administración industrial y general (A. Garzón, Trad., 10.ª ed. esp.). Herrero Hermanos.
- Fiedler, F. (1969). A theory of leadership effectiveness. McGraw-Hill. [Ajustado a obra]
- Fletcher, S. (1997). Nuevas formas de evaluación y certificación. En Competencia laboral: Antología de lecturas. CONOCER.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (2001). Administración de personal y recursos humanos. McGraw-Hill.
- Gomá, J. (2009). Ejemplaridad pública. Taurus.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage. *California Management Review*, 33(3), 114–135.
- Gratton, L. (2001). Estrategias de capital humano. Prentice Hall.
- Hamel, G., & Breen, B. (2008). El futuro del management. Paidós.
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46(1), 53–62.
- Jericó, P. (2008). La nueva gestión del talento: Construyendo compromiso. Prentice Hall.
- Jalocha, B., Kraneb, H. P., Ekambaram, A., & Prawelska-Skrzypek, G. (2014). Key competences of public sector project managers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 119, 247–256.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). The social psychology of organizations (2nd ed.). Wiley.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2004). Administración: Una perspectiva global. McGraw-Hill.
- Le Boterf, G. (2001). Ingeniería de las competencias. Gestión 2000.
- Lévy-Leboyer, C. (2003). Gestión de las competencias: Cómo analizarlas, evaluarlas y desarrollarlas. Gestión 2000.
- Longo, F. (2002). El desarrollo de competencias directivas en los sistemas públicos. VII Congreso Internacional del CLAD.
- Luhmann, N. (1997). Organización y decisión. Anthropos.
- Luhmann, N. (1998). Sistemas sociales. Anthropos.

- Maslow, A. H. (1991). Motivación y personalidad. Díaz de Santos.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1–14.
- Mertens, L. (1996). Competencia laboral: Sistemas, surgimiento y modelos. Cinterfor/OIT.
- Mintzberg, H. (1990). The manager's job: Folklore and facts. *Harvard Business Review*, 68(2), 163–176.
- Morin, E. (1998). Introducción al pensamiento complejo. Gedisa. [Ajuste de título en español]
- Mulder, M. (2007). Competence: The essence and use of the concept. *European Journal of Vocational Training*, 40, 5–21.
- Navarro, R., & Lavado Carmona, A. (2010). Cómo afecta la relación del empleado con el líder al compromiso con la organización. *Universia Business Review*, 26, 112–132.
- Nosnik, A. (1996). Comunicación y gestión organizacional. Universidad Autónoma de Bucaramanga.
- Nosnik, A., & Martínez de Velasco, E. (2001). Comunicación organizacional descendente. Trillas.
- Núñez Martín, A. (2012). El nuevo directivo público. Eunsa.
- OCDE. (2017). Diagnóstico sobre la estrategia de competencias, destrezas y habilidades de México. OCDE.
- Penrose, E. T. (1959). The theory of the growth of the firm. Wiley.
- Perlasca, A., & Poriet, Y. (2013). Rol de la gestión de capital humano en contextos globalizados. En Y. Delgado de Smith & C. Colombet (Coords.), *Relaciones industriales: Reflexiones teóricas y prácticas* (pp. 309–326). Universidad de Carabobo.
- Peters, T. J., & Drucker, P. F. (2000). El nuevo líder. PMP.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2000). Public management reform. Oxford University Press.
- Porter, M. E. (1990). The competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*, 68(2), 73–93. [Síntesis]
- Porter, M. E. (2007). Ser competitivo: Nuevas aportaciones y conclusiones. Deusto.

- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91.
- Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la lengua española*. Espasa-Calpe.
- Robbins, S. P. (2012). *Fundamentos del comportamiento organizacional*. Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2008). *Administración* (10.ª ed.). Prentice Hall.
- Rolf, A. (2010). Desarrollo de competencias sistémico. In WEnt/OIT-Cinterfor.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons.
- Tejada, J., & Navío, A. (2005). El desarrollo y la gestión de competencias: Una mirada desde la formación. *Revista Iberoamericana de Educación*, 37(2), 1–16.
- Tobón, S. (2005). *Formación basada en competencias*. ECOE.
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions*. Granica.
- Vargas, F. (2004). *Competencias clave y aprendizaje permanente*. Cinterfor/OIT.
- Werther, W. B., & Davis, K. (2001). *Administración de personal y recursos humanos* (5.ª ed.). McGraw-Hill.
- Werther, W. B., & Keith, D. (2008). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill. [Verificar coautor correcto: Davis]
- Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas* (8.ª ed.). Pearson.
- Wiig, K. M. (2003). A knowledge model for situation-handling. *Knowledge Research Institute Papers*, 3–27. [Verificar serie]
- Woodruffe, C. (1993). *Assessment centres: Identifying and developing competence*. Institute of Personnel Management.

SOBRE LOS AUTORES

PhD. Belkis Elena Ortiz Rodríguez

PhD. Belkis Elena Ortiz Rodríguez es una académica venezolana vinculada a la Universidad de Carabobo y reconocida como Investigadora Independiente con registro ORCID (0009-0009-1287-3398). Es Licenciada en Relaciones Industriales, Magíster en Relaciones del Trabajo y posee un PhD en Ciencias Sociales, lo que indica una sólida formación interdisciplinaria en temas laborales, sociales y organizacionales. Su trayectoria combina investigación académica y práctica profesional, destacándose en análisis de problemáticas sociales y laborales desde una perspectiva crítica y científica. La investigadora ha participado en espacios de producción intelectual y contribuye al desarrollo del conocimiento en áreas vinculadas a las ciencias sociales, fortaleciendo el vínculo entre teoría y práctica en contextos institucionales y sociales, particularmente en el ámbito venezolana.

Mgs. Andrea Nicole Faz Tapia

Docente Investigadora en la Universidad Tecnológica Indoamérica (Facultad de Ciencias Sociales y Humanas), en Ambato, Ecuador, con registro Orcid <https://orcid.org/0009-0006-5536-4292>, se desempeña como profesora universitaria en áreas relacionadas con la psicología basada en evidencia y la investigación. Posee formación académica en psicología clínica y psicoterapia cognitivo conductual, con estudios superiores realizados en instituciones como la Universidad Central del Ecuador y la Universidad de Las Américas (EC). Su trabajo de investigación incluye publicaciones en coautoría sobre temas vinculados con el análisis estadístico aplicado al campo laboral y la estabilidad en sectores productivos, como evidencia un artículo reciente enfocado en la demanda de trabajo y estabilidad en el sector florícola, publicado en 2024. En plataformas académicas también se la reconoce por su interés en la psicología cognitiva y procesos terapéuticos, lo que complementa su labor docente universitaria y su vinculación con proyectos de investigación en ciencias del comportamiento humano.

PhD. Juan Cielo Ramírez Cajamarca

Juan Cielo Ramírez Cajamarca es un investigador y profesor universitario peruano con registro académico en ORCID (0000-0001-8821-6209), lo que evidencia su actividad en investigación científica. Es docente universitario en Perú, vinculado principalmente con la Universidad Nacional José María Arguedas de Andahuaylas (UNAJMA) y otras universidades nacionales, donde participa en la formación académica y proyectos de investigación en temas vinculados a la educación superior y al uso de tecnologías en procesos educativos. Ramírez Cajamarca también ha colaborado en publicaciones científicas, incluyendo estudios sobre el impacto de herramientas como ChatGPT en la motivación y compromiso de estudiantes, lo que refleja su interés por las innovaciones educativas y el análisis del aprendizaje contemporáneo. Además, su desarrollo académico incluye formación de posgrado, como estudios de Doctorado en Ciencias Sociales, Gestión Pública y Desarrollo Territorial, lo que fortalece su perfil en investigación y docencia universitarias.

Ing. Valeria Alexandra Becerra Hidalgo

Ing. Valeria Alexandra Becerra Hidalgo es profesional en Informática en Sistemas y forma parte del equipo de Informáticos en Sistemas del CIICEP, donde contribuye al desarrollo de soluciones tecnológicas, soporte de sistemas y coordinación de plataformas digitales que apoyan la gestión académica y de investigación. Actualmente, cursa estudios en Pedagogía en Entornos Digitales en la Universidad Bolivariana del Ecuador, lo que potencia su perfil profesional al integrar conocimientos de tecnología y educación digital. Esta combinación fortalece su capacidad para implementar herramientas educativas innovadoras y facilitar procesos de enseñanza-aprendizaje mediado por tecnologías. Su formación técnica en informática, unida a la especialización en pedagogía digital, le permite desempeñarse con un enfoque integral entre tecnología, educación y gestión de sistemas de información, aportando al fortalecimiento institucional de programas, proyectos y servicios académicos en el entorno universitario.

GESTIÓN BASADA EN COMPETENCIAS:

TALENTO HUMANO, FUNDAMENTOS Y DESAFÍOS ORGANIZACIONALES

PhD. Belkis Elena Ortiz Rodríguez

Universidad de Carabobo, Venezuela

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-1287-3398>

Mgs. Andrea Nicole Faz Tapia

Universidad Tecnológica Indoamérica, Ecuador

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-5536-4292>

PhD. Juan Cielo Ramirez Cajamarca

Universidad Nacional Jose Maria Arguedas, Perú

Ing. Valeria Alexandra Becerra Hidalgo

Centro de Investigación, Capacitación, Eventos y Publicaciones, Ecuador

ISBN: 978-9942-7482-2-5



9 789942 748225