



Universidad de Carabobo

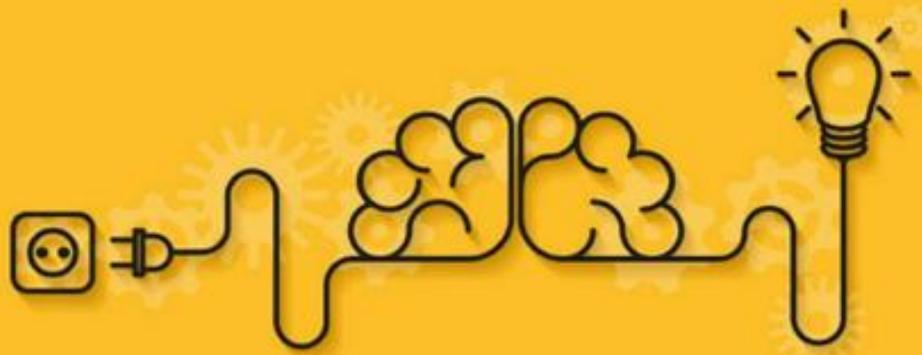


Facultad de Ciencias
Económicas y Sociales



Dirección de Investigación
y Producción Intelectual

Nuevas perspectivas de la gestión del talento humano en las organizaciones del siglo XXI



Nuevas perspectivas de la gestión del talento humano en las organizaciones del siglo XXI. Dirección de Investigación y Producción Intelectual DIPI. II Congreso Internacional de Investigación e Innovación en Ciencias Económicas y Sociales. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad de Carabobo. 1ra Ed. Valencia, Venezuela. 2019

97 p.;

Autores: Belkys Suárez Montoya, José Rafael E. Pineda R, Brenda Lozada, Blanco Nieves, Milagro del Valle, Noel Cordero, Ariana Rivas, Nilda I. Chirinos, Magda F. Cejas, Cejas Magda, Cejas Mairy, Yanet Ortega, Ana C. Perlasca Navas.

© Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Dirección de Investigación y Producción Intelectual DIPI
Av. Salvador Allende, Edif. FACES 1, piso 1
Ciudad Universitaria Bárbula, Carabobo, Venezuela
Correo electrónico: dipi.faces@uc.edu.ve
Página web: <http://faces.uc.edu.ve>

Compilación y edición a cargo de
© Dirección de Investigación y Producción Intelectual DIPI
Editores:
Benito Hamidian
Dalia Correa
Loyda García
Williams Aranguren
Yamile Delgado
Diseño: Andy Hernández

Hecho el Depósito de Ley
Depósito Legal N° CA2019000027
ISBN: 978-980-233-735-4
© Ediciones Universidad de Carabobo
Primera edición digital, 2019.

Todos los capítulos incluidos en este libro fueron rigurosamente seleccionados y aprobados luego de arbitraje doble ciego-juicio de pares. Los evaluadores internos y externos fueron especialistas de las diferentes disciplinas, pertenecen a universidades e instituciones venezolanas y extranjeras.

Este libro está protegido bajo la licencia Creative Commons Reconocimiento Internacional - No Comercial - Compartir Igual (CC BY-NC-SA), para copiar, distribuir y comunicar públicamente por terceras personas si se reconoce la autoría de la obra en los términos especificados por el propio autor o licenciante. Está permitido que se altere, transforme o genere una obra derivada a partir de esta obra, siempre deberá difundir sus contribuciones bajo la misma licencia que la creación original. No Puede utilizarse esta obra para fines comerciales. Nada en esta licencia menoscaba o restringe los derechos morales del autor.





Jessy Divo de Romero
Rectora

Ulises Rojas
Vicerrector Académico

José Ángel Ferreira
Vicerrector Administrativo

Pablo Aure
Secretario



FACES

Dr. Benito Hamidian
Decano

Dra. Dalia Correa
Directora de la DIPI, Campus Bárbula

Dra. Loyda García
Directora de la DIPI, Campus La Morita

Dr. Williams Aranguren
Director del INFACES

Dra. Yamile Delgado de Smith
Directora de Postgrado, Campus Bárbula

CONTENIDO

Presentación

v

Nuevas perspectivas de la gestión del talento humano en las organizaciones del siglo XXI.

CAPÍTULO 1. Sucesión laboral: práctica preventiva desde la perspectiva de la gestión del talento humano en Venezuela.

Belkys Suárez Montoya..... 07

CAPÍTULO 2. Gestión de recursos humanos en el proceso de homologación de la policía nacional bolivariana (PNB) en el estado Carabobo.

José Rafael E. Pineda R..... 19

CAPÍTULO 3. Modelos contemporáneos de la gestión de personas en las organizaciones venezolanas, en tiempos de incertidumbre.

Brenda Lozada..... 30

CAPÍTULO 4. Garantía de los derechos sociales en la gestión del talento humano de las organizaciones en Venezuela.

Blanco Nieves, Milagro del Valle..... 41

CAPÍTULO 5. Análisis de la perspectiva gerencial de desarrollo de competencias laborales para mejorar la calidad del servicio de enfermería en centros de salud privado.

Noel Cordero y Ariana Rivas..... 53

CAPÍTULO 6. Los procesos de selección de personal- nivel profesional- articulado con las competencias transversales en el desempeño laboral. Análisis de la aplicación práctica de los actores que laboran en las sectoriales de recursos humanos.

Nilda I. Chirinos y Magda F. Cejas..... 66

CAPÍTULO 7. Formación estratégica por competencias: marco de referencia en la especialización de profesionales de educación superior.

Cejas Magda, Cejas Mairy y Yanet Ortega..... 77

CAPÍTULO 8. Un enfoque estratégico del valor de la gente.

Ana C. Perlasca Navas..... 89

PRESENTACIÓN

La Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FaCES) de la Universidad de Carabobo, Venezuela, en el cumplimiento de su misión de fomentar y desarrollar una comunidad académica en la generación y divulgación de conocimientos en el área de las Ciencias Económicas y Sociales, para el enriquecimiento del patrimonio académico y profesional del país, se enorgullece en ofrecer este texto editado por un equipo liderado por la Dirección de Investigación y Producción Intelectual con el aval de la Dirección de Medios y Publicaciones de la Universidad de Carabobo, como un aporte para la discusión de temas centrales en el país, a nivel latinoamericano y mundial, apostando a las transformaciones necesarias que nos permitan afrontar el reto de las desigualdades y trazar vías hacia un mundo justo.

Este libro es producto del trabajo editorial desarrollado en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FaCES) de la Universidad de Carabobo, a través de la Dirección de Investigación y Producción Intelectual (DIPI) del Campus Bárbula y Campus La Morita. Es una labor sostenida, que cuenta con el apoyo de las estructuras de investigación, extensión y docencia. Cada año la FaCES UC celebra un congreso académico que permite el intercambio de saberes y una rica producción intelectual de quienes participan en el evento.

Este texto compila trabajos en extenso arbitrados y aprobados en el marco del II Congreso Internacional de Investigación e Innovación en Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo 2018, cuyo lema “integrando REDES por el Desarrollo Sostenible en el marco de la Agenda 2030 de la ONU” dio continuidad a la voluntad manifiesta de la gestión decanal y directiva por transitar los senderos de construcción de un mundo mejor, donde haya posibilidad de ver alcanzados los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS.

En septiembre de 2015 “después de un arduo esfuerzo, los estados miembros de la Organización de Naciones Unidas, en conjunto con ONGs y ciudadanos de todo el mundo, generaron una propuesta de 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) con metas al 2030. Esta nueva agenda de desarrollo fue discutida oficialmente en la Cumbre de Desarrollo Sostenible...como evento central de la Asamblea General de la ONU en Nueva York, donde 193 líderes del mundo se comprometieron a cumplir estos 17 objetivos para lograr progresos extraordinarios” colocando el año 2030 como fecha tope para el cumplimiento de esta gran meta global.

Para esta producción académica se conformó un Comité Científico con doctores de universidades nacionales y extranjeras que da respaldo a esta experiencia internacional y da cuenta de acciones concretas que van direccionadas a consolidar la política decanal de internacionalización de nuestra Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.

Este esfuerzo editorial no solamente pretende recoger y difundir los resultados de investigaciones que fueron objeto de discusión en el congreso, sino que también

plantea la diversidad de problemáticas que concitan interés y conforman líneas de trabajo intelectual en Venezuela y el mundo.



CAPITULO 1

SUCESIÓN LABORAL: PRÁCTICA PREVENTIVA DESDE LA PERSPECTIVA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN VENEZUELA

Belkys Suárez Montoya

Introducción

Las organizaciones u empresas no operan sobre la improvisación ni por el arte del azar, sino de acuerdo con determinados sistemas, subsistemas, políticas, procesos, prácticas y planes orientados a alcanzar sus objetivos estratégicos, cumplir la misión y lograr la visión empresarial a través de los trabajadores, en conjunto con una gestión del talento humano claramente definida, deliberada y racional. Es por ello, que para retener a los trabajadores en sus actividades, las organizaciones están reorientando y cambiando los conceptos en materia de gestión de lo humano y renovando las prácticas gerenciales.

Por otro lado, el contexto venezolano donde están operando las organizaciones hoy día, se han visto inmersos en procesos de transformaciones constantes en particular: políticos, económicos y sociales, lo cual ha generado afectación en los ámbitos empresariales como consecuencia de una realidad país que influencia y tiene repercusión en el desenvolvimiento operativo-administrativo de las organizaciones en Venezuela.

En ese sentido, la industria petrolera venezolana no escapa de ello, por el contrario, convive el día a día y se desarrolla en un entorno altamente cambiante, para lo cual, ha tenido la necesidad de generar cambios estructurales en pro de su adaptabilidad y permanencia en la sociedad. Ahora bien, los cambios por los que ha atravesado la industria han influido en la práctica preventiva de sucesión laboral y por ende en la gestión del talento humano.

El ámbito de la gestión del talento humano está conformado por las personas y las organizaciones, pues las personas pasan gran parte de sus vidas trabajando en las



organizaciones, las cuales dependen de las personas y/o individuos para operar, alcanzar sus objetivos, la eficiencia, y el éxito organizacional.

La gestión del talento humano, en opinión de Chiavenato, (2002), es una de las áreas que ha experimentado mayores cambios y transformaciones en los últimos tiempos. Todas ellas, derivadas o producto de las innovaciones tecnológicas, cambios económicos, nuevas posturas en el mundo del trabajo. En efecto, hoy día la visión del área es totalmente diferente a la de su configuración inicial, en ese sentido, los directivos, gestores, líderes y los gerentes, están en las constantes búsquedas de nuevas prácticas y tendencias que les permitan superar y enfrentar así las incertidumbres, exigencias, necesidades y retos en la gestión actual.

Sobre el tema, Ulrich (2006), afirma que la gestión de talento humano en la actualidad se encuentra enfocada en una gerencia global, con énfasis en las capacidades de la organización, el cambio en la cultura, el capital intelectual, el trato justo a los empleados y la determinación de los valores. En fin lo anterior, son ejes claves en la gestión del recurso humano.

El propósito investigativo de este trabajo, fue el de reflexionar sobre la sucesión laboral como práctica preventiva desde la percepción de la gestión del talento humano en la industria petrolera venezolana (PDVSA), a partir de relatos y testimonios de informantes claves que vivenciaron el ámbito petrolero.

Con respecto al objeto investigativo elegido, la práctica de sucesión laboral es considerada estratégica, esta ha sido un hito en la industria petrolera, debido a que son producto de la herencia de las empresas antecesoras y trasnacionales que llegaron al país a explorar y explotar el petróleo venezolano, esta práctica fue asimilada y transmitida a través de la formación al personal venezolano que prestaba servicio en la industria. Hay que destacar, que Petróleos de Venezuela es considerada como la empresa pionera en la implementación y aplicación de las prácticas en materia de gestión del talento humano en el país.

En atención a la pertinencia de la investigación, se puede indicar que: a) PDVSA, ha sido la empresa donde se han operacionalizado las prácticas de gestión de



personal en su dinámica socio-laboral, b) en PDVSA, convergen un caudal de información que se desconoce en la actualidad y una de las vías más expedita es realizando investigaciones de esta naturaleza, en donde se capture y refleje los testimonios, vivencias y realidades de los trabajadores que han vivido la experiencia en el ámbito petrolero venezolano.

Sucesión laboral: práctica preventiva

Para iniciar, se puede asumir que las organizaciones independientemente de su complejidad, tamaño y razón social, se fijan como objetivo estratégico garantizar su continuidad operacional en el tiempo, para ello requieren implementar la práctica laboral denominada sucesión laboral.

Al hablar de sucesión laboral en primer orden, se debe partir del significado lo cual de acuerdo al Diccionario de la Real Academia Española (2005), significa entre otras cosas: a) la entrada o continuación de una persona en lugar de otra y b) prosecución, continuación ordenada de personas. En segundo orden, PDVSA (2000: 6), apunta la acepción considerándola como “una herramienta para planificar la continuidad de la ocupación de los cargos de trabajo”.

En otra línea, Alles (2009: 126), plantea que la sucesión laboral es “cuidar el capital intelectual de la organización designando un posible sucesor para cada uno de los puestos claves”.

De las citas anteriores, se extrae que: a) la sucesión laboral es el proceso mediante el cual se identifica los empleados capacitados para asumir las responsabilidades de las distintas funciones, antes que se sucedan las vacantes. b) son una herramienta estratégica que permite además, poder planear con antelación el camino para cubrir así los cargos y/o puestos clave, a los fines de prever y garantizar la continuidad de la dirección designando un sucesor para cada una de las posiciones críticas de la organización.

Sobre el tema, Rey (2012), dice que la práctica de sucesión laboral:



son utilizadas por organizaciones cuya madurez organizacional les permite establecer el mapa de competencias de su personal desde que ingresa a la empresa, actualizándolo de manera constante, facilitando con ello la tenencia de una fotografía casi instantánea del perfil de competencia de su gente (p:115).

Lo anterior, se puede traducir en una importante herramienta para la toma de decisión, pues a través de ella se puede determinar el personal que ocupará a futuro los cargos claves de la organización.

La práctica de sucesión laboral, se ubica ontológicamente en el subsistema preventivo el cual se encuentra inmerso en el sistema integral de gestión del talento humano; este es una función administrativa de apoyo dedicada a administrar un conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos relativos a las personas en el ámbito empresarial. A este propósito, Werther y Davis (2000); Dolan y otros (2007) Bohlander y otros (2001) y Chiavenato (*op.cit.*), coinciden en afirmar que el sistema de gestión del talento humano, se apoya en subsistemas a saber: (admisión, aplicación, compensación, provisión /desarrollo, mantenimiento y monitoreo de las personas).

En particular, el subsistema que nos ocupa es el subsistema preventivo, el cual comprende de acuerdo a Suárez (2017), el conjunto de prácticas y acciones que permiten aplicar estrategias para ajustar los aprendizajes de los trabajadores a las necesidades de formación inherente al desarrollo de la actividad laboral de la organización.

Así pues, que el propósito estratégico del subsistema preventivo, es adecuar el sistema para valorar, desarrollar, reconocer las capacidades y las contribuciones de cada uno de los empleados que conforman la plantilla laboral.

Beneficios de la sucesión laboral

Con respecto, a los beneficios de la sucesión laboral, podríamos asumir que trae consigo lo siguiente: a) la práctica de sucesión se focaliza en el desarrollo de las



personas, direccionados a través de los planes de carrera, potencial de los trabajadores, desempeño laboral y competencias gerenciales. b) genera información de las posiciones críticas para la prosecución de las operaciones de la empresa; c) asegura la continuidad operacional de la organización; d) desarrolla actividades de aseguramiento, evaluación y control para optimizar los resultados del personal; e) determina que el ocupante de la posición clave tenga preparación previa y experiencia en el desempeño de la posición.

Por consiguiente, lo antes descrito conlleva en primer lugar, a que los trabajadores tengan la oportunidad de: crecimiento, autorrealización y satisfacción laboral. Todo ello, le aporta solidez al proceso de retención de personal y a su vez evita éxodo de talento y de conocimiento. En segundo lugar, que la organización cuente con el talento humano idóneo donde prevalezca la cualificación, experticia, preparación previa y experiencia en las posiciones claves garantizando así, el éxito y la continuidad organizacional.

Hay que destacar, que la incertidumbre en la que opera Petróleos de Venezuela, en la actualidad hace que no exista garantía de la permanencia del talento humano en la empresa, lo que se ha hecho casi impredecible en los últimos tiempos, muy a pesar de los esfuerzos y gestión del desarrollo de personal realizado.

Por otro lado, la práctica de sucesión laboral conlleva a considerar elementos puntuales:

- El norte de la Práctica es estratégico, debe tomar en cuenta el entorno competitivo, las fortalezas y amenazas que tendrá que afrontar el sucesor en el futuro y su alineación con los planes de la organización.
- La gestión debe ser administrada por la función de recursos humanos, en sí debe contar con una aplicación práctica conforme a la planificación, con la participación de los sucesores y con el control periódico de sus resultados.
- Sencillo, se debe facilitar la sucesión estableciendo prioridades claras.
- Realista y factible, incluir previsiones realistas y con objetivos alcanzables.



- Formalizado por escrito, en donde se fijan acuerdos debido a que esto representa un mayor compromiso de todos los involucrados.
- Paulatino, vinculado con visión de la empresa a largo plazo, la práctica de sucesión requiere tiempo de preparación.

Adicionalmente, la práctica de sucesión laboral debe asegurar determinadas acciones que le permita alcanzar los propósitos planteados, a) planea con antelación el desarrollo, la formación de los trabajadores quienes han sido identificados para ocupar las posiciones claves, b) identifica el talento humano con potencial para ocupar posiciones claves de la organización, y c) determina el perfil y las descripciones de los cargos detectados como claves.

Sucesión laboral: influencia en la gestión de lo humano

Con respecto a, la influencia de la sucesión laboral en la gestión de lo humano en primer lugar, es determinante porque soporta los esquemas de la gestión administrativa estratégica a través de planes organizacionales anticipados y proactivos cuyo eje central es retener la permanencia del talento humano idóneo para garantizar la continuidad operacional de la organización, es importante destacar, que existe coincidencia con Alles (*ob.cit.* 129), quien afirma que: “en las nuevas maneras de concebir las organizaciones, se entiende que trabajar con planes de sucesión es una manera de cuidar e incrementar el capital intelectual. Foco: desarrollo”.

En segundo lugar, la sucesión laboral influye porque define la dinámica empresarial, soportada por el estilo organizacional y la estrategia del negocio implementada, y a su vez, pone de manifiesto la necesidad de asegurar la permanencia de la organización en el tiempo.

En tercer orden, la sucesión laboral es propuesta y gestionada por el área de Recursos Humanos de la organización, sus protagonistas y / o actores principales son: líderes, superiores y colaboradores.



En cuarto lugar, la práctica de sucesión laboral, es proactiva, planeada prevé situaciones que pueden poner en riesgo la estabilidad de la organización. En suma, busca la permanencia, el crecimiento, y la continuidad de la organización a través del tiempo, por medio de su talento humano.

En quinto lugar, esta práctica es flexible y se adapta a la necesidad y realidad de la organización.

Globalmente, la práctica de sucesión laboral tiene influjo en la gestión del desarrollo de personal y en todo el sistema de gestión del talento humano pues, está orientado a procesos críticos y direccionado a la consecución de propósitos estratégicos para la organización. Es decir, que el éxito y el desarrollo de los propósitos estratégicos dependen en gran medida de compromiso que asuma el nivel institucional con las prácticas en materia de gestión de lo humano.

La metódica

El estudio se enmarcó en una investigación de campo, con diseño no experimental, se apoyó en el paradigma post-positivista, en ese sentido, Díaz (2011), afirma que este paradigma también es conocido como hermenéutica de lo subjetivo, se asume el método fenomenológico hermenéutico.

Entre los principales representantes de este paradigma se pueden mencionar Heidegger (1889-1976), Gadamer (1900-2002), Ricoeur (1913-2005).

Se adopta la tipología, planteada por Sierra (1988), para investigaciones de Ciencias Sociales, la naturaleza de la investigación fue de corte empírico, se estudió una realidad determinada observable; su amplitud es de carácter micro sociológico. Con respecto, a la recogida de la información se hizo uso de diferentes técnicas a saber: observación directa; revisión documental; técnica dialógica; y el análisis del discurso. Como instrumento se aplicó la entrevista en profundidad focalizada a nueve (9) informantes claves, trabajadores y extrabajadores de la industria petrolera venezolana. Los parámetros para participar como informantes fueron: 1) haber sido empleado de la industria petrolera, 2) tener información sobre la práctica de



sucesión laboral, 3) haber sido beneficiario en la aplicación de la práctica y 4) haber desempeñado el rol de gestor de la práctica.

Procedimiento metodológico

En el proceso, se conjugan los momentos a saber:

Momento proyectivo del estudio (etapa inicial), consistió en definir y plantear el qué investigativo u objeto investigativo.

Momento técnico (etapa metodológica), estuvo referido al diseño, las estrategias y los procedimientos a emplear para alcanzar los propósitos planteados.

Momento de análisis, dirigida a la comprensión e interpretación de la información discursiva, en resumen, se realizó el arqueo heurístico sobre la base de la comprensión de los protocolos investigativos.

Momento de construcción, referido a la vinculación y articulación de los hallazgos para producir el documento final.

Aproximación interpretativa

El punto da cuenta de las interpretaciones que se originan con relación a los hallazgos encontrados en el estudio. En ese sentido, se indagó la percepción de los informantes sobre la sucesión laboral como práctica preventiva desde la perspectiva de la gestión del talento humano en la industria petrolera venezolana. Para ello, se fijaron áreas temáticas a saber: a) descripción, b) periodicidad, c) gestor, d) fundamentos e) propósitos y f) beneficiarios de la práctica.

Hay que hacer notar, que esta aproximación interpretativa se inicia desde la hermenéutica de la autora, partiendo de la experiencia profesional en el área y haciendo uso del criterio de la formación, intenta comprender desde el discurso de los informantes, sus percepciones acerca de la práctica de la sucesión laboral en PDVSA.

A continuación, se presenta cuadro n^o1, que recoge globalmente las opiniones de los informantes.



Cuadro N.º 1
Sucesión Laboral

Áreas Temáticas	Percepción de los Informantes
Descripción	Proceso sistémico, planeado
Periodicidad	Anual
Gestor	Gestión compartida ente superior inmediato y el empleado
Fundamentos	Desempeño, potencial y planes de carrera
Propósito	Garantizar la continuidad de las posiciones claves
Beneficiario de la Práctica	Empleado, identificado, preparado y desarrollado con potencial para desempeñar posiciones de mayor nivel

Fuente: Suárez, B. (2018)

Al indagar con los informantes acerca de la práctica de Sucesión laboral, éstos coinciden en sus percepciones con respecto: a) proceso planeado importante para la industria; b) enfocado en las posiciones identificadas como claves o críticas; c) implica el análisis integral del sistema organizacional con determinación de áreas y posiciones claves / críticas; d) prevé la ocupación de posiciones y/o cargos con personal desarrollado por la empresa.

En conjunto, la práctica de sucesión laboral está alineada con las prácticas inmersas en el subsistema preventivo (evaluación del desempeño, entrevista del desempeño,



ordenamiento, estimación de potencial y planificación de carrera) todas ellas, integró el sistema de gestión de desarrollo de personal de la industria petrolera venezolana. A este propósito, Riquezes (2004), afirma que la práctica de sucesión laboral, era una extensión del desarrollo de carrera, orientada sólo a las posiciones identificadas como críticas o claves. Ciertamente, estas posiciones sólo debían ser ocupadas por personal en condición de sucesor, con potencial y que previamente la industria hubiese desarrollado. Asimismo, el tratamiento que se le daba a cada una de estas posiciones, permitió asegurar que las mismas estuviesen permanentemente ocupadas por especialistas en la materia.

Por otro lado, también hubo coincidencia entre los informantes en ratificar que esta práctica al igual que otras del sistema de gestión del talento humano, no se están aplicando en la industria petrolera venezolana.

Reflexiones finales

En atención, a las reflexiones que emergen del estudio que se ha detenido en interpretar la sucesión laboral como práctica preventiva desde la perspectiva de la gestión del talento humano en Venezuela. A continuación, se presentan aspectos destacables que se vinculan directamente con los propósitos investigativos.

Los cambios que se han venido suscitando como consecuencia de una realidad país ha tenido repercusión en la industria petrolera venezolana, en suma, se percibe redimensión y un cambio organizacional que ha influido en la gestión operativa y administrativa de la industria, lo que ha evidenciado descontrol en la gestión del talento humano y por ende en la práctica preventiva de sucesión laboral.

La práctica de sucesión laboral, se encuentra inmersa en el área estratégica ha sido un hito en la industria petrolera, por ser prácticas heredadas de las empresas antecesoras y transnacionales que llegaron al país a explorar y explotar el petróleo venezolano. Además, Garbi y Piñango, (1998), señalan que Petróleos de Venezuela es considerada como pionera en la implementación y aplicación de las prácticas en materia de gestión del talento humano en Venezuela.



La práctica de sucesión laboral tiene influjo en la gestión del desarrollo de personal y en todo el sistema de gestión del talento humano, está orientado a procesos críticos y direccionados a la consecución de propósitos estratégicos para la organización.

Otro aspecto destacable de este estudio, es que la gestión del talento humano, aún sigue siendo compleja, clave y estratégica. Y en los actuales momentos es un desafío para la industria petrolera venezolana, pues la incertidumbre, los cambios, el éxodo del personal y la pérdida del conocimiento y experiencia acumulada con el devenir de los años, la aproximan a la búsqueda de nuevos esquemas de gestión de lo humano.

Las coincidencias encontradas en los informantes de este estudio, tienen su asidero en la experiencia, y realidad vivida en el hacer laboral de la industria petrolera por cada uno de ellos.

Finalmente, puedo decir que la práctica de sucesión laboral persigue: 1) garantizar la continuidad operacional de la empresa, 2) revisa el talento humano interno con el que cuenta para permanecer en el tiempo, 3) Identifica los potenciales sucesores y los desarrolla con visión futurista.

Referencias

- Alles, Martha (2009). Rol del Jefe. Cómo se un buen jefe. . Editorial Granica. Buenos Aires.
- Bohlander, George; Snell, Scott y Sherman, Arthur (2001). Administración de Recursos Humanos. International Thomson Editores. Bogotá.
- Díaz, Luis (2011). Visión Investigativa en Ciencias de la Salud. Énfasis en Paradigmas Emergentes. IPAPEDI. Valencia. Venezuela.
- Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (2005). En línea. Disponible: www.rae.es. Consulta: 2018, Abril 26.
- Dolan, Simón, Et al. (2007). La Gestión de los Recursos Humanos. Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempo de transformación. Editorial Mc. Graw Hill. España.



- Chiavenato, Idalberto (2002). *Gestión del Talento Humano*. Editorial Mc. Graw Hill. Colombia.
- Garbi, Esmeralda y Piñango, Ramón (1998). *La Gerencia de Recursos Humanos*. En Naím (1988 ed.). *Las empresas venezolanas: Su gerencia*. Ediciones IESA. Caracas. Venezuela.
- Petróleos De Venezuela S.A. (2000). *Guía del Supervisor*. Caracas Venezuela.
- Petróleos De Venezuela S.A. (2002). *Manual Corporativo de Políticas, Normas y Planes de Recursos Humanos*. Caracas. Venezuela.
- Petróleos De Venezuela S.A. (2014). *Guía Administrativa de Recursos Humanos*. Caracas Venezuela.
- Rey, Nerza (2012). *Planificación y Desarrollo del Talento Humano. Enfoque Teórico Práctico*. Universidad de Carabobo. Dirección de Medios y Publicaciones. Valencia. Venezuela.
- Riquezes, Héctor (2004). *La Forja de un Gerente Petrolero. Memoria y Aprendizaje (1950-2000)*. Ediciones IESA. Venezuela.
- Sierra, Restituto (1988). *Técnicas de Investigación Social: Teoría y Ejercicios*. Paraninfo S.A. Madrid.
- Suárez, Belkys (2017). *Las Almas del Oro Negro: Prácticas Laborales Para el Decenio 2000-2010*. Editorial Académica Española. Alemania.
- Ulrich, Dave (2006). *Recursos Humanos Champions. Cómo pueden los recursos humanos cobrar valor y producir resultados*. Granica. Buenos Aires.
- Werther, William y Davis, Keith (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Editorial Mc. Graw Hill. México.



CAPITULO 2

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EL PROCESO DE HOMOLOGACIÓN DE LA POLICÍA NACIONAL BOLIVARIANA (PNB) EN EL ESTADO CARABOBO

José Rafael E. Pineda R

Introducción

Una Gestión de Recursos Humanos es un proceso administrativo diligente sobre el añadido del esfuerzo, las habilidades, los conocimientos, las habilidades, entre otros, de los personas de la estructura, en beneficio de un sujeto, de la propia organización. Esta tarea consiste en planear, organizar y desarrollar todo lo concerniente a promover el desempeño eficiente del personal que compone una estructura de los procesos administrativos.

Desde el inicio de la vida el ser humano, se vio en la necesidad de interactuar con la naturaleza y de ayudarse los unos a los otros, para lograr sobrevivir. Así, con el transcurso de los años de una u otra manera se fueron creando, desarrollando y perfeccionando distintas formas de organización, integradas por personas; eslabón fundamental de las mismas. Las organizaciones constituyen un medio por donde el hombre puede alcanzar muchos y varios objetivos, tanto individuales como colectivos, que la acción individual no puede lograr. De esta forma los vigentes contextos mundiales comprometen a las organizaciones de seguridad ciudadana con el desarrollo del talento humano, lo cual certifica enaltecer la disposición y capacidad resolutive de cada funcionario en el contenido de sus deberes y derechos.

De tal manera, las personas constituyen el principal recurso de cualquier organización; para su desarrollo, así como en la sociedad, las personas serán difíciles de separar de las organizaciones y viceversa. Estas constituyente como la sociedad internacional de naciones en su conjunto, el carácter de fundamentales,



entendiendo que su naturaleza y fuerza vinculante deriva de la dignidad del ser humano, y que por tal motivo, son preexistentes y preeminentes frente al Estado mismo, razón por la cual toda su actuación tiene que estar en función de la realización plena de tales derechos a todas las personas, sin discriminación alguna.

La gestión de recursos humanos incide en el proceso de homologación de la institución policial

El proceso administrativo de Recursos Humanos significa conquistar y mantener a las personas y miembros de una organización por ejemplo los efectivos del Cuerpo Técnico de Vigilancia y Transporte Terrestre (CTVTT) de la Policía Nacional Bolivariana (PNB) en el Estado Carabobo en un ambiente de trabajo armonioso, positivo y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización.

En un contexto de dinamismo y afán productivo de la Gestión de Recursos Humanos de todo tipo de organizaciones, es importante definir filosóficamente algunos conceptos que tienen que ver con la descripción de los elementos que conforman los procesos administrativos entre estos Drucker L. (1999:200), establece de manera escueta este concepto: "La gerencia es el órgano específico y distintivo de toda organización.". Aunque es un concepto formal, sirve como punto de partida para que cada cual establezca oportunamente los cambios necesarios y suficientes.

Por lo tanto, partiendo del concepto de gestión como la acción y efecto de gestionar, y entendiendo por gestionar la realización de acciones encaminadas de manera sinérgica a la obtención de un beneficio organizacional; tomando a las personas como los recursos activos de las organizaciones, se podría decir que la gestión de recursos humanos sería el conjunto de actividades que pone en total funcionamiento, desarrollo y movilización a las personas dentro de una organización con la finalidad de alcanzar sus metas u objetivos.



Según William B. Jr. (2000) explica sobre la Administración de Personal y Recursos Humanos que:

Por lo general, en el momento de su creación estos departamentos se limitan a actividades como mantener los expedientes de cada empleado y suministrar apoyo a los gerentes para identificar aspirantes a llenar las vacantes que puedan existir. Las necesidades de los otros gerentes de la organización determinan que el departamento de personal gradualmente se haga cargo de otras actividades. El departamento de personal se hace más importante y complejo conforme crecen las demandas que deben satisfacer (p.96)

En algunas organizaciones, el órgano de Administración de Recursos Humanos se encuentra a nivel institucional: su situación en la estructura organizacional corresponde, para cada caso, al nivel jerárquico de dirección y, por tanto, tiene capacidad de decisión. En otras organizaciones, el órgano de recursos humanos se sitúa en el nivel intermedio y, por tanto, sin capacidad de decisión, por lo general, está sometida a una dependencia extraña a las actividades de recursos humanos, ejemplo Dirección de Administración. Hay organizaciones en que la administración de recursos humanos es un órgano asesor de la presidencia, a la que brinda consultoría y servicios de staff”.

En esta nación, como en la gran mayoría de los países, por ejemplo Chile y Colombia el Estado para garantizar la seguridad ciudadana, hace uso de una fuerza especial, denominada policía, término muy amplio porque implica la facultad del estado por ser, la institución y los hombres y mujeres que la conforman, a los efectos de este estudio se hará referencia especialmente en los funcionarios policiales y sus cuerpos de seguridad. Ahora bien en dichos países nombrados con anterioridad la reforma policial fue similar a la que lleva a cabo la venezolana para moldear una nueva imagen como la estandarización del nuevo modelo.

Dentro de este contexto, en abril de 2008, es promulgada la Ley Orgánica del Servicio de Policía y del Cuerpo de Policía Nacional, que tiene por objeto según Gavaldon y Antillano (2009:56) “regular el Servicio de Policía en los distintos



ámbitos político-territoriales y su rectoría”. Donde en su Disposición Transitoria Segunda previo establece que: “En un término no mayor de seis meses contados a partir de la entrada en vigencia de esta Ley, se dictaba el Estatuto de la Función Policial”.

Debe señalarse, que es sino hasta el 07 de diciembre de 2009, que entra en vigencia la Ley del Estatuto de la Función Policial, luego de varios proyectos presentados, norma nacional que vino a regular la función policial, que rige las relaciones de empleo público entre los funcionarios policiales y los cuerpos de policía de la Administración Pública nacional, estatal y municipal, comprendiendo dentro de ella el régimen de homologación aplicable a sus integrantes.

De allí, que para el 2011 el Consejo General de Policía publicó por primera vez un compendio de 24 resoluciones referidas a diversos aspectos de la estructuración, organización, estandarización, gestión y desarrollo de los cuerpos de policía y de algunas instancias de supervisión y control. Esas resoluciones se suman a la Ley Orgánica del Servicio de Policía y Cuerpo de Policía Nacional Bolivariana (LOSPCPNB) y a la Ley del Estatuto de la Función Policial (LEFPol) para conformar el cuerpo normativo que desarrolla los principios, estándares, requerimientos y políticas en materia policial impulsadas por el Gobierno Bolivariano.

La evaluación que desprende la gestión de recursos humanos en el proceso de homologación

Los objetivos de la Gestión de Recursos Humanos derivan de los objetivos de la organización. Uno de los objetivos principales en estos momentos en el Cuerpo Técnico de Vigilancia y Transporte Terrestre (CTVTT) de la Policía Nacional Bolivariana (PNB) es el de aplicar la nueva organización jerárquica única de la carrera policial, de conformidad con la Ley Orgánica del Servicio de Policía y del Cuerpo de Policía Nacional Bolivariana y la Ley del Estatuto de la Función Policial en el Estado Carabobo.

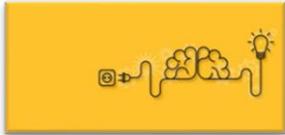


Asimismo, se observa en la Resolución N.º 169, de fecha 25 de junio de 2010, emanada del Ministerio del Poder Popular para Relaciones Interiores y Justicia, contentiva de las Normas Relativas al Proceso de Homologación y Reclasificación de Grados y Jerarquías de los Funcionarios y Funcionarias Policiales cuyos artículos 2, 3 y 15, explican sus finalidades, reclasificación, efectos y procedimientos. Según Gavaldon (2010) explica que:

A efectos de la Resolución, se entenderá por homologación al proceso mediante el cual se comparan detalladamente las funciones, competencias y requisitos correspondientes a cada grado y jerarquía existentes en cada cuerpo de policía hasta la entrada en vigencia de la Ley del Estatuto de la Función Policial (p.59)

Su finalidad es aplicar la nueva organización jerárquica única de la carrera policial, de conformidad con la Ley Orgánica del Servicio de Policía y del Cuerpo de Policía Nacional Bolivariana y la Ley del Estatuto de la Función Policial, para homologar, estandarizar y erradicar la disparidad y diversidad de grados y jerarquías existentes en los cuerpos de policía. En las normas supra transcritas, a nivel nacional se evidencia un claro procedimiento administrativo para la estandarización de los grados y jerarquías existentes en los cuerpos policiales a través de un proceso de homologación y reclasificación de todos los funcionarios policiales con plena garantía de sus derechos, incluidos los funcionarios efectivos del Cuerpo Técnico De Vigilancia y Transporte Terrestre (Ctvtt).

Donde el proceso de homologación y reclasificación de los grados y jerarquías de los funcionarios policiales consta de cuatro fases, correspondiendo la primera con la apertura de dicho proceso mediante un acto administrativo, la segunda con la revisión y actualización de los historiales policiales de cada funcionario, la tercera con la evaluación de los funcionarios y funcionarias policiales por parte de los integrantes del equipo multidisciplinario, y la cuarta con la decisión y asignación por parte de la dirección de la institución de los nuevos cargos mediante acto administrativo.



Según Gabaldon (2009:45) explica que la homologación es: “El término que se usa en varios campos para describir la equiparación de las cosas, ya sean éstas características, especificaciones o documentos”. La tarea de implantación del nuevo modelo de gestión policial se viene desarrollando por medio del Consejo General de Policía (CGP). En tal sentido, la expresión más representativa de este nuevo modelo de gestión policial lo constituye el Cuerpo de Policía Nacional Bolivariana.

Figura 1.



Fuente: Baquias (2009)

En este sentido, resulta conveniente traer a colación el contenido de los artículos 24 y 25 de la referida Resolución, relativos a la fase de evaluación los cuales establecen lo siguiente:



Artículo 24. El equipo Técnico Transitorio de Homologación y Reclasificación realizará la evaluación individual de cada funcionario y funcionaria policial del respectivo Cuerpo de Policía, aplicando la metodología que a tal efecto establezca el Ministerio del Poder Popular con competencia en materia de seguridad ciudadana, de conformidad con la Ley del Estatuto de la Función Policial y la presente Resolución. A tal efecto, deberá cumplir las directrices e instructivos que se dicten sobre esta materia, procediendo el órgano rector a auditar dicho proceso mediante la asistencia técnica a que se refiere el artículo 19 de la Ley Orgánica del Servicio de Policía y Cuerpo de Policía Nacional Bolivariana.

El incumplimiento de la presente disposición conlleva a la nulidad de los procedimientos de homologación y reclasificación y, en consecuencia, de los nuevos rangos asignados. Así mismo el Artículo 25 establece que: El Equipo Técnico Transitorio de Homologación y Reclasificación debe elaborar y suscribir un Informe Individual de cada funcionario o funcionaria policial, que contenga los resultados de la evaluación realizada de conformidad con la Resolución. Este Informe Individual debe ser agregado al historial policial de dicho funcionario o funcionaria.

El 22% de los funcionarios encuestados creen que sí, tuvo todas las garantías de sus derechos en el proceso de homologación y reclasificación de los efectivos del Cuerpo Técnico De Vigilancia y Transporte Terrestre (Ctvtt), el 18% probablemente sí. Pero el otro sesenta 60%, tiene duda o no creen que tuvieron dichas garantías. Evidenciando que pudo haber vicios y malos procedimientos administrativos para con el recurso humano que le pudieron violar los derechos a los funcionarios. El incumplimiento de la presente disposición conlleva a la nulidad de los procedimientos de homologación y reclasificación y, en consecuencia, de los nuevos rangos asignados.

A la luz de lo antes expuesto se puede observar que el proceso de homologación y reclasificación de grados y jerarquías de algunos funcionarios efectivos del Cuerpo Técnico De Vigilancia y Transporte Terrestre (Ctvtt), se ha realizado o no conforme



a lo establecido en Ley Orgánica del Servicio de Policía y del Cuerpo de Policía Nacional Bolivariana, la Ley del Estatuto de la Función Policial del 2009 y la Resolución Nro.169, de fecha 25 de junio de 2010, suscrita por el Ministro del Poder Popular para Relaciones Interiores y Justicia.

Siendo importante destacar que en la Policía Nacional Bolivariana (PNB) del Estado Carabobo se observa que dada las características de la incorporación de efectivos y la aplicabilidad de la homologación de las jerarquías tipificadas en la Ley del Estatuto de la Función Policial, la cual es utilizada a través de un procedimiento y cuadros evaluativos en ocasiones beneficia a unos y violan los derechos adquiridos en el ejercicio de las funciones de los efectivos; ya que no es precisa, y en algunos casos prevalece la antigüedad o años de servicios, en otros los niveles académicos, y en otros el tiempo de duración de los cursos de formación.

De la variedad de respuestas, la mayoría toma la probabilidad negativa sobre que la Dirección de Recursos Humanos del Cuerpo Técnico De Vigilancia y Transporte Terrestre (Ctvtt) del Estado Carabobo, posee las herramientas a efecto de cumplir las directrices e instructivos que se dicten sobre homologación y reclasificación y, en consecuencia, de los nuevos rangos asignados, no posee conocimientos relacionados con la materia que pone en práctica día a día. Lo que menoscaba las garantías constitucionales y el incumplimiento de la presente disposición conlleva a la nulidad de los procedimientos de homologación y reclasificación y, en consecuencia, de los nuevos rangos asignados. Generando descontento en algunos funcionarios.

La población estuvo conformada por un grupo de ciento veinticinco (125) funcionarios policiales de la Policía Nacional Bolivariana (PNB) en el Estado Carabobo.

Cuadro N° 1: Población



Estrato	Población
<i>Directores de Recursos Humanos</i>	1
<i>Directores General</i>	1
<i>Director de Operaciones</i>	1
<i>Directores de Coordinación Policial</i>	2
<i>Funcionarios</i>	120
Total	125

Fuente: PNB Carabobo. Adaptado por Pineda R. (2018).

Donde se observó cómo problemática que algunos funcionarios según lo indagado por el autor que la Administración afecta el derecho de algunos funcionarios a ser evaluados de manera justa, equitativa y sin discriminación de ninguna especie, con la preeminencia de los derechos que lo favorecen como funcionario, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 15 numeral 2 de la Ley del Estatuto de la Función Policial.

Así mismo se observó que existen casos en la gestión de recursos humanos dando como resolución la no precedencia de las solicitudes de corrección de rango, pero no indican las razones de hecho y de derecho que dan origen a tal decisión, limitándose únicamente a indicar cuales fueron los puntajes obtenidos y los requisitos presentados, lo cual para muchos funcionarios, los coloca frente a actos administrativos inmotivados y recurrible a todo efecto.

Dadas estas decisiones que le son aplicadas con normativas nada claras, por las direcciones de recursos humanos y sus departamentos de homologación alegando que en casos precedentes se favorecen a otros funcionarios policiales que no cumplían con los requisitos evaluados y que actualmente se encuentran dentro del órgano policial con rangos superiores, menoscabando sus derechos a ostentar la jerarquía o rango que se merecen por sus años de servicio, formación académica y



las competencias para las cuales han sido formados dentro de la institución policial Venezolana.

Conclusiones

Se concluye que, es necesario diagnosticar las debilidades, fortalezas y la situación actual de la gestión de recursos humanos en el proceso de homologación de efectivos del Cuerpo Técnico De Vigilancia y Transporte Terrestre (Ctvtt) a la Policía Nacional Bolivariana (PNB) del Estado Carabobo. Lo cual se ha observado situaciones como la falta de líderes capacitados profesionalmente de acuerdo al cambio y a la nueva estructura que rige el proceso de Homologación y Reclasificación de Grados y Jerarquías, de conformidad con lo establecido en la Ley Orgánica del Servicio de Policía y del Cuerpo de Policía Nacional Bolivariana, la Ley del Estatuto de la Función Policial, suscrita por el Ministro del Poder Popular para Relaciones Interiores y Justicia, donde estos Directores no se comprometen, ni transmiten, ni refuerzan valores y habilidades en lo que refiere a administración del trabajo y relaciones laborales que requiere este proceso de homologación como procedimientos Administrativos.

Trayendo como consecuencia, la vulnerabilidad el derecho al debido proceso previsto en el artículo 49 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Dentro de este contexto la gestión de recursos humanos encargada de la homologación de los efectivos del Cuerpo Técnico de Vigilancia y Transporte Terrestre (CTVTT) de la Policía Nacional Bolivariana (PNB) del Estado Carabobo, no enfocan de manera sinérgica la evolución y crecimiento, donde no se extienden las posibilidades de proyección organizacional que tiene el proceso de homologación y estandarización de las normas policiales. No se utiliza un procedimiento y cuadros evaluativos estandarizados para todos, en ocasiones beneficia a unos y violan los derechos adquiridos en el ejercicio de las funciones de otros efectivos; siendo imprecisos lo que infiere en el clima organizacional,



desmotivación, falta de probidad, entre otros aspectos, sin dar respuestas significativas, incumpliendo a cabalidad los objetivos institucionales.

Referencias

Agustín Reyes Ponce (1999) Administración de Personal. Relaciones Humanas. 1999 "Objetivos para el Empresario, Editorial Mc Graw Hill (2, ed.), México.

Elton M. (1940:45) Teoría de la organización. Enfoque Estratégico. Prentice Hall. Madrid.2006.

Drucker L. (1999:200), El Ejecutivo Eficaz. Editorial Sudamericana. Buenos Aires – Argentina.

Gabaldón, Luis Gerardo y Andrés Antillano (2009) La policía venezolana: desarrollo institucional y perspectivas de reforma al inicio del tercer milenio, (vols. 1 y 2). Caracas, Comisión Nacional para la Reforma Policial.

Gabaldon (2009) La policía venezolana: desarrollo institucional y perspectivas de reforma al inicio del tercer milenio, (vols. 1 y 2). Caracas, Comisión Nacional para la Reforma Policial.

Martínez, M. (2007). El Paradigma Fenomenológico. Madrid: Asturia Editores.

Stoner S. (1994), Relaciones Humanas. University Park, Pennsylvania: The Pennsylvania State University Press, 1995.

Werther, W. B.; Y K. Davis (2001) Teoría de la organización y Recursos Humanos Enfoque Estratégico. Prentice Hall. Madrid. 2006.

William B. Jr. (2000) Teoría de la organización y Recursos Humanos Enfoque Estratégico. Prentice Hall. Madrid. 2006.



CAPITULO 3

MODELOS CONTEMPORÁNEOS DE LA GESTIÓN DE PERSONAS EN LAS ORGANIZACIONES VENEZOLANAS, EN TIEMPOS DE INCERTIDUMBRE

Brenda Lozada

Introducción

El objetivo que nos compete encomia en conocer la pertinencia de los modelos contemporáneos de la gestión de personas en las organizaciones venezolanas, en tiempos de incertidumbre, considerando en primera instancia que la migración de un sistema capitalista a otro socialista ha generado cambios en los modos de hacer el trabajo dentro de las organizaciones.

En el mismo orden de ideas y antes de confluir en la respuesta es menester dialogar un poco sobre la evolución de la gestión del talento humano dentro de las organizaciones venezolanas, tomando como referencia el artículo de Mata y Dreher (2008:93) “La administración de los Recursos Humanos constituye el resultado de una serie de eventos a través del tiempo, sus inicios en Venezuela coinciden con la explotación del petróleo”. Así mismo afirman autores

En el mundo de la gerencia venezolana la manera de ver las cosas ha cambiado de forma significativa en las últimas décadas, al pasar de una situación de relativa abundancia económica a un ambiente caracterizado por la escasez de recursos, creciente complejidad y acentuado dinamismo. A la luz de las nuevas realidades, aquel modelo basado en el interés por la producción, por parte de la gerencia, sin considerar el elemento humano ha perdido vigencia. Las prácticas gerenciales de hoy tienden a favorecer la condición humana del trabajador. Porque cuando se piensa en la gente que trabaja en las organizaciones, bien sea llamados personal, trabajadores, recursos humanos o capital humano, se reconoce que toda empresa o institución está formada por personas. (p. 94)

A razón de las ideas expuestas, en el campo productivo, laboral y organizacional venezolano en las últimas décadas se ha observado con gran preocupación los



cambios vertiginosos que acontecen e impactan negativamente a las diferentes empresa e instituciones, se ven afectados todos los recursos internos y externos de las mismas, pero muy particularmente la gestion de personas, desde la perspectiva operacional hasta la psicosocial.

En el mismo orden de ideas, las diferentes regulaciones, cambios de estructura que obedecen a esas regulaciones, la desigualdad o inclinacion de las mismas ha puesto en marcha acelerada el cierre de mas de 500.000 empresas, según cifras declaradas en prensa El Nacional (2017), por Alfonso Riera, primer vicepresidente de Consecomercio, informó que en Venezuela han cerrado alrededor de 500.000 empresas debido a lo difícil que es ejercer la actividad empresarial en el país., donde expresa “los sueldos de los trabajadores se deben ajustar porque hay una economía hiperinflacionaria y que pese a que el dato de inflación se desconoce porque el Banco Central no lo suministra desde hace más de un año”, estimandose que sea la más alta del mundo, con estas afirmaciones se evidencia que existe una fuerte amenaza en el ejercicio de la gestion de personas dentro de las organizaciones venezolanas o lo que queda de ellas.

De manera que, una de las preocupaciones de los diferentes gremios y organizaciones asociadas al ambito laboral en Venezuela es la desaparicion total del tren productivo, mas de 500.000 empresas eran sostenidas por un recurso humano que fue impactado de forma negativa, considerando a Mata y Dreher (2008)

Las organizaciones y empresas venezolanas para el año 1970 no asumían con toda su responsabilidad la importancia de los recursos humanos a pasar del acelerado proceso de crecimiento, por la complejidad de las funciones, y tareas que ha de cumplir la mayoría de ellas. Empero los nuevos tiempos traían cambio de valores que ayudaban y estimulaban a la gente a trabajar, por los diferentes logros científicos y tecnológicos, por las presiones de los gremios profesionales y sindicatos, por los cambios organizacionales y el crecimiento en la formación de administradores profesionales. (p. 98)

En el mismo orden de ideas, sería bueno preguntarse si se puede determinar un modelo de gestión de recursos humanos consistente que pueda sobrevivir a los



debacles de la desaparición del tren productivo, cuando una de las principales transformaciones que ha permitido la evolución en la gestión de personas, es precisamente el incremento del mismo y no su desintegración; la competencia, la calidad, la eficiencia, efectividad, el libre mercado, la meritocracia son conceptos propios del sistema que permite el crecimiento de las organizaciones y por consiguiente la necesidad de gestionar su personal.

Ahora bien, considerando un estudio sobre la posibilidad de gestionar el personal desde una perspectiva no funcionalista, lo expresado por el autor Bermúdez (2010:178) “Se pudo apreciar que actualmente la disciplina administrativa no únicamente admite, sino que promueve, hacer la administración del personal en las organizaciones desde lo que se conoce como la gestión humana estratégica, esto con la intencionalidad de que la empresa privada, vital componente económico en una sociedad capitalista, no solo se mantenga, si no, que evoluciones en el mercado.

Existen múltiples modelos de gestión de recursos humanos y del talento humano diseñados por diferentes autores y organizaciones, el desafío fundamental de la gestión de los recursos humanos es lograr la eficacia y la eficiencia en las organizaciones, razón por la cual el presente estudio se divide en una breve introducción y explicación de la situación problemática, para continuar con la metodología del estudio donde se explica la dirección que la autora toma para realizar la investigación, continuando con la disertación donde se expone la fundamentación teórica y concluyendo con las reflexiones finales.

Metodología

Esta investigación parte de un enfoque cualitativo, de diseño documental, tipo descriptivo, utilizando como técnica de recolección de la información la revisión bibliográfica de fuentes primarias y el análisis de contenido.



Se presenta como propósito ulterior; Conocer la pertinencia de los modelos contemporáneos de la gestión de personas en las organizaciones venezolanas, en tiempos de incertidumbre, con la intención de buscar un modelo idóneo en los actuales tiempos de crisis que atraviesan las organizaciones.

Disertación

Se inicia el estudio con el **modelo de gestión de recursos humanos de Harper y Lynch**; estos autores vinculan el desarrollo de las actividades del área de recursos humanos al proceso de planeación estratégica, durante el cual se definen los requerimientos y necesidades de personal para el cumplimiento del plan, mientras que paralelamente se desarrollan un grupo de actividades claves de gestión de recursos humanos, encaminadas a lograr la calificación, motivación y desempeño adecuados en los trabajadores, que permiten finalmente, contar con la plantilla óptima en la organización. Las actividades claves definidas en el modelo son: el inventario del personal, la evaluación del desempeño, la formación del personal, la valoración de puestos de trabajo, los sistemas de recompensa, los planes de carrera, la evaluación del potencial humano, el análisis y descripción de los puestos de trabajo y la selección del personal. La acción coherente, e integradora de estas actividades en correspondencia con el plan estratégico de la organización, permitirá a la misma la definición de plantillas óptimas para enfrentar las tareas programadas. En el mismo orden de ideas, **el modelo de administración de los recursos humanos de Idalberto Chiavenato**; define la administración de los recursos humanos constituida por cinco subsistemas interdependientes 1. Subsistema de alimentación; incluye la investigación de mercado, la mano de obra, el reclutamiento y la selección. 2. Subsistema de aplicación; incluye el análisis y descripción de los cargos, integración o inducción, evaluación del mérito o del desempeño y movimientos del personal. 3. Subsistema de mantenimiento; incluye la remuneración, planes de beneficio social, higiene y seguridad en el trabajo, registros



y controles del personal; 4. Subsistema de desarrollo; incluye los entrenamientos y los planes de desarrollo de personal. 5. Subsistema de control; incluye el banco de datos, sistema de informaciones y la auditoría, ofreciendo una secuencia para la aplicación de estos. Enfocar la actividad de recursos humanos bajo estas ópticas gerenciales permite fortalecer las organizaciones y las prepara integralmente para enfrentar el entorno agresivo y competitivo que tienen ante sí.

Se presenta también el **modelo de gestión del talento humano de Pilar Jericó**; la autora define al profesional con talento como un profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en un entorno y organización determinados, en otras palabras, es la materia prima que constituye el talento organizativo, plantea que crear talento organizativo equivale a gestionar el talento y que hay dos maneras principales para crear talento organizativo que son; 1. Seleccionando a profesionales con capacidades, potencial de acción y compromiso acorde con lo que la empresa necesita y pueda gestionar y 2. Generando un entorno organizativo, que cree valor al profesional, y que le motive a aportar y a continuar en la empresa.

Y finalmente **el modelo de perfil por competencias**; son definidas por las habilidades, capacidades, destrezas, aptitudes que posee un individuo y que lo hace apto para ocupar un determinado puesto de trabajo, al respecto afirma Rubio, Bustillo y Marmola (2002)

Las competencias son el conjunto de conocimientos, habilidades, aptitudes, comportamientos, rasgos de personalidad y motivaciones innatas o subyacentes en una persona, que le predisponen para desempeñar con éxito los requisitos y exigencias, competencias de actuación, de una ocupación en un contexto profesional dado en una organización. (p.45)

Por otro lado Alles (2010:33) hace referencia a las características de personalidad, devenidas, comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo, cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas



y/o mercados diferentes”, de igual forma afirma Cejas (2008:145) “Las competencias surgen como una manera de determinar las características que deben tener los empleados en el desempeño de su actividad laboral, a fin de alcanzar niveles de productividad y competitividad”

Es de entender que la aplicación de un modelo de gestión por competencias requiere su estudio a profundidad para elegir el modelo que mejor responderá a las necesidades que se pretenden satisfacer y la evaluación de los pormenores de su aplicación, seleccionando la metodología a utilizar para la implantación de cada modelo. De igual forma se debe considerar las variables del nivel jerárquico de la estructura al que se quiere aplicar el modelo de gestión por competencias y el uso que se dará a las competencias una vez identificadas y definidas, para entender un poco más el modelo de gestión por competencias, la autora considera importante destacar lo que plantea Spencer (1993), citado por Gutiérrez (2010)

Para una mejor comprensión de los componentes de las competencias, es decir, de los atributos que causan desempeños superiores, Spencer utiliza la analogía del iceberg, la cual nos indica que los conocimientos y habilidades se encuentran en la parte superior, en la superficie, y en la parte más profunda del iceberg se encuentran el rol social, la imagen de sí mismo, los rasgos y los motivos. (p.13)

En el mismo orden de ideas y considerando las afirmaciones de Saracho (2005)

Es notable que a esta altura no exista aun un modelo general de gestión por competencias y que debido a ello los tres modelos existentes sigan aplicándose de manera aislada o discrecionalmente sin ninguna guía clara acerca de para qué y cómo utilizar cada uno de ellos. (p.28)

Quizá resulte sorprendente la afirmación de que existen solo tres (03) modelos por competencias, pues realmente es así, el resto de los modelos cuya mayoría tienen nombre y apellido de grandes instituciones, consultoras, universidades, empresas y hasta de países, son solo variaciones sobre estos tres (03) grandes modelos. Comenzando por el modelo de competencias distintivas, creado y desarrollado por



David McClelland, el modelo de competencias genéricas creado y desarrollado por William Byham y el modelo por competencia funcional creado y desarrollado por Sydney Fine.

El modelo de competencias distintivas, se basa en la premisa de que las personas poseen ciertas características que les permiten desempeñarse exitosamente en una organización determinada, y por lo tanto, identificar dichas características permite a la organización atraer, desarrollar y retener a las personas que poseen dichas características, ya que, dichas personas son las que permiten a la organización obtener resultados sobresalientes y por lo tanto garantizan mantener y mejorar el desempeño organizacional en un nivel superior. Toda corriente de pensamiento que ha surgido en torno al concepto de talento se sustenta en las premisas de este modelo.

Por otro lado, el modelo de competencias genéricas, se basa en la premisa de que existen ciertas conductas típicas que permiten a una persona desempeñarse correctamente en un puesto determinado, y que dichas conductas son generales o genéricas, dado que son las mismas que permiten a otra persona desempeñarse correctamente en un puesto similar en otra organización, es decir, a igual puesto en organizaciones similares, las conductas necesarias para el buen desempeño son las mismas, este modelo se sustenta en torno a las premisas de los conceptos de mejores prácticas y benchmarking.

De igual forma se tiene el modelo de competencias funcional, se basa en la premisa de que existen ciertos resultados mínimos que debe obtener una persona en un puesto determinado, y que dichos resultados mínimos son los que deben garantizarse para que se cumpla con los estándares de productividad, calidad y seguridad requeridos para que la organización pueda asegurar el cumplimiento de sus metas de producción, es decir, cada puesto en cada organización debe establecer los resultados mínimos que debe obtener cada ocupante de un puesto determinado, todas las metodologías y sistemas que han surgido en torno al



concepto de competencias técnicas, normalización de competencias y certificación de competencias se sustentan en las premisas de este modelo.

Es necesario recordar que cada vez que una organización decide implantar gestión por competencias lo hace porque ha decidido realizar un cambio, el sentido común nos dice que esos cambios siempre están orientados a conseguir un impacto en la organización, el supuesto básico, cuando se decide implantar gestión por competencias, es que los resultados organizacionales son causados por el desempeño de las personas, que dicho desempeño es causado por los comportamientos que realizan las personas para lograr estos resultados, y que dichos comportamientos están causados por ciertas características de las personas que les permiten llevar a cabo determinadas conductas (habilidades, conocimientos, actitudes y motivaciones, o recursos, entre otras características), por lo tanto, la gestión por competencias es siempre una herramienta que afecta indirectamente a los resultados organizacionales. Aunque los tres modelos consideran estas tres variables en su conceptualización de competencia, cada uno de ellos asume que el cambio en los resultados organizacionales depende en mayor medida del cambio en alguna de estas tres variables.

El modelo de competencias distintivas, hace hincapié en las personas, ya que, sostiene que una competencia es una combinación de características que le permiten a alguien comportarse de cierta manera para conseguir resultados extraordinarios o de nivel superior, por tanto, lo que importa a este modelo es hallar las características diferenciales entre las personas a partir de los distintos resultados que obtiene en el trabajo y, a partir, de haberlas identificado, crear un perfil o patrón de características que servirán para gestionar el cambio de esas características personales en el resto de las personas dentro de la organización.

El modelo de competencias genéricas hace hincapié en los comportamientos, ya que, sostiene que una competencia es una conducta o combinación de conductas que, si se realizan de una manera determinada, permitirán a cualquier persona que ocupe un rol llegar a resultados estándar que la organización requiere de dicho rol.,



por tanto, lo que importa para este modelo es hallar conductas efectivas para un rol determinado, para luego generalizarlas y crear perfiles o patrones basados en comportamientos esperables para todo aquel que ocupe un rol. Halladas las conductas no importa quién las realice pues llegará a los mismos resultados, por lo que cualquier ocupante de un rol deberá cambiar sus comportamientos para el resultado efectivo de dicho rol.

Y el modelo de competencias funcionales hace hincapié en el desempeño, ya que, sostiene que una competencia es una función, es decir, una competencia involucra personas, comportamientos y recursos combinados de una manera tal, que a partir de ellos la organización obtiene unos resultados determinados, por tanto, lo que importa para este modelo es hallar los resultados que cada rol debe aportar y en consecuencia el perfil o patrón para cada rol estará definido por los resultados parciales que en su totalidad provoca un desempeño determinado para cada uno.

Finalmente el **modelo del capital intelectual**; gestión de lo intangible y la gestión de personas, convirtiendo a la gestión del recurso humano en la gestión del talento humano, las organizaciones que asumen el reto de incursionar en este nuevo paradigma, deben reconocer primeramente que estarán gestionando desde una perspectiva de lo intangible, se debe voltear la mirada hacia el trabajador como humano con capacidades, habilidades, destrezas y talentos que pueden estar presentes, pero también se encuentran en potencia, lo que amerita que el capital estructural se encuentre alineado a desarrollar esas potencialidades humanas y convertirlas en algo productivo para la empresa, el trabajador y la sociedad.

Reflexiones finales

En la síntesis de los modelos anteriormente se puede inferir para desarrollar el proceso de gestión de personas en tiempos de incertidumbre es imprescindible trabajar en el desarrollo del hombre, en el diseño del puesto y en la organización de las áreas de trabajo para lo cual es fundamental manejar bases de conocimiento



ingenieril de diseño, técnico, económico organizativo y de comportamiento humano de las organizaciones con el fin de facilitar el desarrollo de las estrategias de gestión.

Sin embargo, esto no es garantía del buen funcionamiento de las empresas u organizaciones venezolanas, debido a que existen factores propios de la incertidumbre exacerbados que ponen de manifiesto la imposibilidad de gestionar personas, con las amenazas consecuentes del entorno, económico, político y social que vive el país en general. La mayoría de las organizaciones luchan por subsistir y mantener los requerimientos mínimos de la gestión de su personal y las operaciones, haciéndose muy difícil determinar qué modelo es el idóneo para los actuales tiempos que vive el país.

Referencias

- Alles, Martha (2010). Desarrollo del Talento Humano, basado en competencias. Nueva edición. Editorial Granica. Argentina
- Bermúdez, Héctor (2010). ¿Es posible una gestión humana no funcionalista? Descripción de un modelo estratégico de gestión de personal. Revista en universidad y empresa, 18: 174-202. Colombia.
- Cejas, Magda (2008). La Formación Profesional basada en Competencias, estudio realizado en Valencia-Venezuela. Colección Tesis Doctoral. Primera Edición. Venezuela
- El Nacional (2017). Consecomercio: 500.000 empresas han cerrado en Venezuela. Prensa nacional. Carabobo. Disponible en: http://www.el-nacional.com/noticias/economia/consecomercio-500000-empresas-han-cerrado-venezuela_179572. [Consultado en Mayo 2018]
- Fleitas, Sonia (2002). Recursos humanos en las filosofías gerenciales y tendencias de la gestión de los recursos humanos en el mundo. Revista Industrial/vol. xxiii/no. 3/2002. Cuba
- Gutiérrez, Edimer (2010). Competencias Gerenciales, habilidades, conocimientos, aptitudes. Ecoe Ediciones. Colombia



Mata, Miguel y Dreher, Mercedes (2008). Evolución histórica de la función de recursos humanos en Venezuela. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales. TELOS. Universidad Rafael Beloso Chacín. ISSN 1317-0570- Deposito legal pp: 199702ZU31. Volumen 10(01): 93 – 106, 2008. Venezuela

Rubio Joaquín, Bustillo Carlos, Mamolar Pilar (2002). La gestión de los recursos humanos basada en competencias profesionales. España

Saracho, José (2005). Un modelo general de gestión por competencias. RIL Editores. Chile



CAPITULO 4

GARANTÍA DE LOS DERECHOS SOCIALES EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LAS ORGANIZACIONES EN VENEZUELA

Blanco Nieves, Milagro del Valle

Introducción

Los seres humanos por su naturaleza social, nacen, crecen y viven en organizaciones; por tanto las organizaciones no existen sin las personas. Cada persona es diferente en sus capacidades, actitudes, aptitudes, conocimientos, destrezas; con talentos distintos. Actualmente, la mayoría de las organizaciones en el mundo lo han entendido así, es por ello, que hoy no se trata de Administrar el Recurso Humano, como un elemento más, sino de Gestionar el talento de las personas; estimulando su inteligencia, desarrollo personal, motivación; obteniendo de los individuos lo mejor de ellos, e igualmente comprendiendo que la calidad del trabajo y desempeño de éstos en la organización también depende de su calidad de vida.

Precisamente, la calidad de vida de las personas constituye una situación de bienestar social, que se logra mediante el disfrute efectivo de un conjunto de derechos propios e inherentes a las personas como son los derechos humanos, y dentro de ellos están los derechos sociales, los cuales aseguran a las personas protección en el ámbito individual, familiar, laboral. Entre los derechos sociales se encuentra el del trabajo, la seguridad social, la educación, vivienda, salud, alimentación, y otros.

Justamente, parte del disfrute efectivo de estos derechos sociales, se encuentran vinculados con la Gestión del Talento de las personas en las organizaciones, de allí que resulta relevante, evaluar ¿Cómo en Venezuela, en la actualidad se deben garantizar los Derechos Sociales en la Gestión del Talento Humano de las organizaciones? A partir de esta interrogante, en el presente trabajo se desarrollan dos aspectos: en primer término, la identificación del marco Constitucional y legal



de los derechos sociales en Venezuela. En segundo lugar, la distinción en cada uno de los procesos de la Gestión del Talento Humano de los derechos sociales relacionados.

Garantía de los derechos sociales en la gestión del talento humano de las organizaciones en Venezuela.

Marco Constitucional y legal de los derechos Sociales en Venezuela.

Venezuela como firmante del Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, vigente desde 1976, ratifica, consagra y profundiza en su Constitución los derechos humanos en lo social, es decir, los Derechos Sociales de los venezolanos, y de los extranjeros legalmente residentes en el territorio nacional. En este sentido, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV) (2000), en sus principios fundamentales declara en el artículo 2° que Venezuela es un Estado democrático de derecho y de justicia, con valores preponderantes como la igualdad, solidaridad y responsabilidad social; al mismo tiempo exalta la prioridad de los derechos humanos, y por ende los derechos sociales.

En correspondencia con lo anterior, la CRBV contiene en su Título III, De los Deberes, Derechos Humanos y Garantías, el Capítulo V De los Derechos Sociales y de las Familias. Estos derechos pueden ser clasificados en dos grupos, el primero, los derechos de las personas por su condición especial o de vulnerabilidad, específicamente:

1. Artículo 75. De la Protección del Estado a la Familia.
2. Artículo 76. De la Protección Integral del Estado a la Maternidad y la Paternidad.
3. Artículo 78. De la protección integral a los Niños, Niñas y adolescentes.
4. Artículo 79. Del proceso de desarrollo de los Jóvenes.
5. Artículo 80. De la garantía de derechos de los Ancianos y Ancianas
6. Artículo 81. Del derecho de las personas con Discapacidad o necesidades especiales.



El segundo grupo corresponde a las garantías de condiciones de vida y trabajo de las personas, teniendo:

1. Artículo 82. Derecho de las personas y las familias a una vivienda adecuada.
2. Artículo 83. Derecho la salud, como derecho social fundamental.
3. Artículo 86. Derecho de las personas a la Seguridad Social.
4. Artículo 87. Derecho y deber al trabajo de toda persona.
5. Artículo 88. Garantía de igualdad y equidad entre hombres y mujeres en el trabajo.
6. Artículo 89. Principios de protección del hecho social trabajo.
7. Artículo 90. De la Jornada de Trabajo y descanso.
8. Artículo 91. Derecho de Todo trabajador a recibir un salario suficiente, garantía de un salario mínimo vital.
9. Artículo 92. Derecho de los trabajadores a prestaciones Sociales.
10. Artículo 93. Garantía de estabilidad en el trabajo.
11. Artículo 95. Derecho a la Organización Sindical
12. Artículo 96. Derecho a la negociación Colectiva.
13. Artículo 97. Derecho a la Huelga.

Respecto a la responsabilidad de asegurar los referidos derechos, la CRBV resalta a lo largo del Capítulo V, el principio de responsabilidad social, que tienen el Estado, la Familia y la Sociedad. En consecuencia, las organizaciones como parte de la sociedad, deben asumir el compromiso de contribuir a la efectividad de los derechos sociales; en este propósito las empresas tienen un papel importante, considerando que el trabajo es un derecho humano de primer orden, que junto a otros derechos sociales como la Seguridad Social, Salario, Prestaciones Sociales, Salud, Vivienda, Protección a la Maternidad y paternidad; contribuyen al desarrollo y protección del individuo y su familia.

En esta materia, en Venezuela existe un conjunto de normas de carácter orgánico, general, reglamentario que desarrollan los preceptos constitucionales en el ámbito socio-laboral, encabezado por la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (2012), la Ley Orgánica del Sistema de Seguridad Social (2002), Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (2005); Ley de Protección a la Familia, Maternidad y Paternidad (2008), Ley del Seguro Social



(2012), Ley del Régimen Prestacional de Vivienda y Hábitat (2008), Ley del Régimen Prestacional de Empleo (2005), Ley para las Personas con Discapacidad. (2006), entre otras.

De estas leyes, la Ley Orgánica del Trabajo, Los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT), es el principal instrumento jurídico que desarrolla la mayor parte de los derechos sociales consagrados en la CRBV para los trabajadores y sus familias, y es en atención a ella, que se realiza el presente análisis. Iniciando en su artículo 1º, que señala lo siguiente:

Esta Ley tiene por objeto proteger al trabajo como hecho social y garantizar los derechos de los trabajadores y de las trabajadoras creadores de la riqueza socialmente producida, y sujetos protagónicos de los procesos de educación y trabajo para alcanzar los fines del Estado democrático y social de derecho y de justicia, de conformidad con la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela...

Regula las situaciones y relaciones jurídicas derivadas del proceso de producción de bienes y servicios, protegiendo el interés supremo del trabajo como proceso liberador, indispensable para materializar los derechos de la persona humana, de las familias y del conjunto de la sociedad,...

Asimismo, esta ley ratifica parte de los Derechos Sociales consagrados en la CRBV, iniciando en su artículo 17 cuando contempla:

Toda persona tiene derecho a la seguridad social como servicio público de carácter no lucrativo. Los trabajadores y trabajadoras sean o no dependientes de patrono o patrona, disfrutaran ese derecho y cumplirán con los deberes de la Seguridad Social conforme a esta Ley...

Igualmente, en el artículo 348, establece:

El Estado en corresponsabilidad con la sociedad mediante las organizaciones del Poder Popular, desarrollara programas de atención especializada en el marco de la Seguridad Social, para brindar apoyo a los trabajadores y trabajadoras en el



cuidado y protección de niños, niñas, adolescentes, personas adultas mayores y otros miembros de la familia,...

Del mismo modo, declara en el Artículo 351. “ ... Las entidades de trabajo a partir de sus integrantes apoyarán, desde el proceso social de trabajo, las acciones destinadas a lograr la máxima felicidad posible.”

De lo anterior, se entiende que las entidades de trabajo, tienen por un lado el deber de cumplir con las obligaciones que se derivan de forma estricta de las relaciones de trabajo; pero también tienen la responsabilidad compartida de coadyuvar a la protección del trabajador y su familia. Considerando que parte de estas responsabilidades se concretan mediante las funciones de la Gestión del Talento Humano es válido revisar en cada proceso de dicha gestión cómo se garantizan estos derechos sociales, no solo como precepto legal, sino también, como parte de los objetivos organizacionales.

Procesos de Gestión del Talento Humano. (GTH)

Según Chiavenato (2009), la Gestión del Talento Humano, antes llamada Administración de Recursos Humanos (ARH):

“es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados” (p 9). Igualmente señala que: “La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales”... (p 11)

En la Gestión del Talento Humano se desarrollan seis (6) procesos:

- 1. Admisión de Personas:** es la entrada de las personas con los talentos necesarios para el funcionamiento de la organización. Comprende el Reclutamiento, selección y la integración.



2. **Aplicación de las Personas:** es la incorporación efectiva de las personas a la organización, iniciando con la socialización, seguido del diseño de cargos, y la evaluación del desempeño.
3. **Compensación de las personas:** este proceso forma el sistema de incentivos y recompensas de la organización a las personas, incluye las remuneraciones, beneficios y servicios sociales.
4. **Desarrollo de las personas:** este tiene una estrecha relación con la educación de las personas, incluye las actividades de capacitación, formación, desarrollo de personal y desarrollo organizacional.
5. **Mantenimiento de las Personas:** este tiene por objetivo retener a largo plazo a las personas, garantizándoles condiciones de trabajo adecuadas y satisfactorias; esto es la Seguridad e higiene en el Trabajo y las relaciones laborales.
6. **Monitoreo de las personas:** es la supervisión, como un proceso de acompañar, orientar y mantener el comportamiento de las personas en la organización. Representada por los Sistemas de Información, Base de datos y Sistemas de Auditoría.

Visto todo lo anterior, marco legal y procesos de Gestión del Talento Humano, las organizaciones en Venezuela deben tener en cuenta lo siguiente:

- En cuanto a la Admisión de personas, deben respetar lo establecido por la CRBV en su artículo 87, el cual consagra: “Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar”. Garantizando el principio de igualdad y equidad de hombres y mujeres en el ejercicio del derecho al trabajo consagrado en el artículo 88 de la misma norma.

Ambos derechos desarrollados en la LOTTT, en el artículo 18: “El Trabajo es un hecho social y goza de protección como proceso fundamental para alcanzar los fines del estado, la satisfacción de las necesidades materiales, morales e intelectuales del pueblo y la justa distribución de la riqueza...”.



Artículo. 20... Los patronos aplicaran criterios de igualdad y equidad en la selección, capacitación, ascenso y estabilidad laboral, formación profesional y remuneración, y están obligados a fomentar la participación paritaria de mujeres y hombres en responsabilidades de dirección en el proceso social de trabajo.

Artículo. 21. Se prohíbe toda distinción, exclusión preferencia o restricción en el acceso y en las condiciones de trabajo, basadas en las condiciones de raza, sexo, edad, estado civil, sindicalización, religión, opiniones políticas, nacionalidad, orientación sexual, personas con discapacidad u origen social, ...

Artículo 26 Toda persona tiene el derecho al trabajo y el deber de trabajar de acuerdo a sus capacidades y aptitudes, y obtener una ocupación productiva, debidamente remunerada, que le proporcione una existencia digna y decorosa.

Como se puede ver, en este proceso de admisión es fundamental garantizar el derecho al trabajo sin discriminación alguna, propiciando igualdad de oportunidades de empleo a todas las personas.

- En el proceso de Aplicación, para el diseño y descripción de cargos, se debe observar, lo indicado en el artículo 39 de la LOTTT, referido a la Primacía de la realidad en la calificación de cargos, el cual se ajusta al principio de la prevalencia de la realidad sobre las formas o apariencias contemplado en el artículo 89 de la CRBV, en cuanto a la clasificación a los trabajos de Dirección y de Supervisión, para distinguir la cualidad de representación del patrono ante otros trabajadores.
- En el proceso de Compensación, las organizaciones requieren cumplir con la CRBV en sus artículos:

91. Todo trabajador tiene derecho a un salario suficiente que le permita vivir con dignidad y cubrir para sí y su familia las necesidades básicas materiales, sociales e intelectuales. Se garantizara el pago de igual salario por igual trabajo...

92. "Todos los trabajadores tienen derecho a prestaciones sociales que les recompensen la antigüedad en el servicio y los ampare en caso de cesantía.

Por su parte, la LOTTT desarrolla el contenido de ambos artículos en su Título III Capítulo I. Del salario, donde se detallan con relación al salario los principios,



condiciones, tipos demás y remuneraciones, y el Capítulo III De las prestaciones sociales, donde se estipula garantía y calculo, deposito, y anticipos. (Del artículo 141 al artículo 147).

Además del derecho al salario, también existe el derecho a un conjunto de beneficios sociales que lo complementan, y garantizan la calidad de vida de los trabajadores, siendo definidos en el Artículo 105, tales como: los centros de educación inicial, beneficio de alimentación para los trabajadores, reintegros de gastos médicos, farmacéuticos y odontológicos, las provisiones de ropa de trabajo, provisiones de útiles escolares y juguetes, otorgamiento de becas, pago de cursos de capacitación, formación o de especialización, y pago de gastos funerarios.

- En cuanto a la formación y capacitación, las organizaciones deben considerar la CRBV en su artículo 3° que establece a la educación y el trabajo como los procesos fundamentales para alcanzar los fines del Estado y la sociedad venezolana. Asimismo, en su artículo 102, la Educación como un derecho humano.

Por su parte, la LOTTT contempla en materia de educación la responsabilidad del patrono en el Artículo 161 cuando señala:

El patrono o la patrona que tenga bajo su dependencia más de mil trabajadores y trabajadoras, cuyas labores se presten a más de cien kilómetros de una ciudad que tenga centros de atención educativa.... para que los hijos e hijas de los trabajadores y las trabajadoras puedan obtener la educación inicial, básica y media general ...

Del mismo modo en su título V. De la formación colectiva, integral, continua y permanente de los trabajadores y las trabajadoras en el proceso social de trabajo desarrolla un amplio articulado referentes a la Educación en el trabajo, teniendo lo siguiente:

Artículo 293. La educación y el trabajo son los procesos fundamentales...



Artículo 294. Se concibe como formación colectiva, integral, continua y permanente, la realizada por los trabajadores y las trabajadoras en el proceso social de trabajo, desarrollando integralmente los aspectos cognitivos, afectivos y prácticos...

Artículo 297. La investigación científica, técnica y tecnológica generada desde el proceso social de trabajo en el marco de la formación colectiva, estará orientada hacia la producción de invenciones, e innovaciones y modelos de gestión productiva, vinculadas al desarrollo endógeno, productivo y sustentable en función de optimizar la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades del pueblo en correspondencia con la realidad regional y nacional...

Artículo 300. Los jóvenes y las jóvenes tienen el derecho y el deber de ser sujetos activos del proceso de desarrollo nacional. El Estado, con la participación solidaria de la familia y la sociedad creará, oportunidades para estimular su tránsito productivo hacia la vida adulta y en particular para su educación e inclusión en el proceso social de trabajo como estudiante, aprendiz, pasante, becario o becaria, trabajador o trabajadora.

Artículo 304. El patrono o patrona deberá incorporar el número de aprendices que establezca el reglamento correspondiente o la ley que regule la materia a programas de formación técnica...

Artículo 312. El trabajador y la trabajadora tienen el derecho a la formación técnica y tecnológica vinculada a los procesos, equipos y maquinarias donde deben laborar y a conocer con integralidad el proceso productivo del que es parte. A tal efecto, los patronos o patronas dispondrán para el trabajador y la trabajadora cursos de formación técnica y tecnológica sobre las distintas operaciones que involucran al proceso productivo.

Artículo 314. En todas las entidades de trabajo se deben facilitar las condiciones para la formación integral, continua y permanente de los trabajadores y trabajadoras sobre los procesos productivos...

Artículo 316. Los patronos y las patronas, podrán otorgar permisos a los trabajadores y trabajadoras que cursen estudios.



Artículo 317. Los patronos o patronas facilitarán la formación de los trabajadores y trabajadoras en la entidad de trabajo...

Igualmente, en materia de formación de los trabajadores, se debe atender a lo contemplado en la LOPCYMAT, en sus artículos 53 y 54, los cuales establecen, el derecho de los trabajadores y el deber de los patronos en la formación teórica, práctica, suficiente, adecuada y periódica, en la prevención de accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales, utilización del tiempo libre y aprovechamiento del descanso.

- En el proceso de Mantenimiento, las organizaciones deben dar cumplimiento a la CRBV en su Artículo. 87: "... Todo patrono garantizara a sus trabajadores condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados..."

Por su parte la LOTTT, desarrolla en el Título III Capítulo V, lo correspondiente a las Condiciones dignas de Trabajo, consagrando en el artículo 156 las condiciones que permitan a los trabajadores y trabajadoras el desarrollo de sus potencialidades y respeto a sus derechos humanos, garantizando: desarrollo físico, intelectual y moral; formación, tiempo para el descanso y la recreación; ambiente saludable de trabajo; protección a la vida, la salud y la seguridad laboral; prevención y condiciones necesarias para evitar toda forma de acoso sexual y laboral.

También es importante en este proceso, atender a lo establecido en la norma especial en materia de condiciones y medio ambiente de trabajo, como es la LOPCYMAT, la cual tiene entre sus propósitos según su artículo 1, regular los derechos y deberes de los trabajadores y trabajadoras, de los empleadores y empleadoras, en relación con la seguridad, salud y ambiente de trabajo; la recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social.

- En cuanto al Monitoreo de Personas, las organizaciones considerando que se trata de sistemas de información y bases de datos, que recogen reseñas, antecedentes e informes de los trabajadores y sus familiares, deben observar las normas de confidencialidad que garanticen el derecho de todas las personas a la protección de su imagen, vida y confidencialidad personal y familiar tal como lo



contempla el artículo 60 de la CRBV. Igualmente, la confidencialidad de los datos personales de salud establecida en la LOPCYMAT en su artículo 53.

Conclusiones

Una vez realizado el análisis referido a los Derechos Sociales de las personas en la Gestión del talento Humano en las organizaciones venezolanas, se presentan las conclusiones siguientes:

- En Venezuela el marco jurídico que define y consagra los derechos sociales de las personas es amplio, pues estos derechos no solo están contemplados en la carta magna, sino también en un número importante (más de veinte instrumentos legales), entre ellas cinco de carácter orgánico, nueve de rango general, cinco reglamentos, decretos, entre otras normas.
- Respecto a la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, hay que señalar, que ella no se limita al hecho de enunciar los preceptos, sino que profundiza y desarrolla las condiciones en las cuales deben garantizarse los derechos sociales; e igualmente, vale mencionar que a lo largo de su contenido la Constitución resalta la Responsabilidad Social de los distintos actores de la sociedad venezolana.
- Por otra parte, las organizaciones en todos los procesos de Gestión del talento Humano deben ser garantes del respeto de derechos sociales de sus integrantes, es decir, todos los trabajadores, independientemente de su calificación; incluyendo a sus familias y comunidad.
- En cuanto a la Gestión del Talento Humano, se observa, que en particular la Admisión, la Compensación y el Mantenimiento, tienen un mayor número de aspectos legales que considerar para la garantía de los derechos sociales de las personas de la organización. Esto se entiende porque precisamente, estos procesos se corresponden con los elementos fundamentales de la relación de trabajo, como son la contratación, remuneración y las condiciones de trabajo.



- Respecto a los demás los procesos de la GTH, como son Aplicación, Desarrollo y Monitoreo, si bien, tienen menos disposiciones relacionadas a los derechos sociales, no se les debe restar importancia a los principios que garanticen a las personas de la organización el ejercicio pleno de sus derechos.
- Finalmente, hay que decir que en Venezuela, legalmente existe la garantía de los derechos sociales, sin embargo, el efectivo ejercicio de los mismos por parte de las personas, requiere fortalecerse con la participación conjunta y responsable del Estado, Familias, Organizaciones, y dentro de estas últimas, especialmente las organizaciones productivas, mediante una Gestión del Talento Humano adecuada y eficaz tanto para la propia organización como para los individuos.

Referencias

Constitución De La República Bolivariana De Venezuela. Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5.908 Del 19/02/2009.

Ley Orgánica Del Trabajo, Los Trabajadores Y Las Trabajadoras. Gaceta Oficial Extraordinaria N° 6.076 del 07/05/2012.

Ley Orgánica De Prevención, Condiciones Y Medio Ambiente De Trabajo. Gaceta Oficial N° 38.216. Del 26/07/2005.

Chiavenato, I. (2009) Gestión del talento humano, disponible en <http://www.facso.unsj.edu.ar/catedras/ciencias-economicas/administracion-de-personal-I/documentos/chiavena.pdf>



CAPITULO 5

ANÁLISIS DE LA PERSPECTIVA GERENCIAL DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS LABORALES PARA MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO DE ENFERMERÍA EN CENTROS DE SALUD PRIVADO

Noel Cordero y Ariana Rivas

Introducción

Con el pasar de los años, a nivel mundial, cuando se ha hablado de calidad, usualmente se le ha vinculado a los elementos tangibles como bienes y productos, no obstante con la evolución de las distintas filosofías como Calidad Total, (EFQM) o Modelo de Excelencia, Mejora Continua, entre otros, este fenómeno se ha trasladado también a lo intangible, es decir, a la prestación de servicios. En este orden ideas, el Sector Salud, no escapa de estos progresos, en búsqueda de optimizar la calidad de vida de los pacientes, así lo plantean desde una mirada internacional, Ortega, J (2015):

La tendencia actual del sector de la salud apunta a la aplicación directa y extensiva de una cultura de la calidad en la aplicación de sus procesos. Así mismo, del acople en los ordenamientos internos, procesos de gestión y desarrollo humano; en este sentido, la medición misma de cada acto en uso, determina el direccionamiento estratégico preestablecido, considerándola como su eje de articulación. (p.12)

Por otra parte, en Venezuela, la calidad del servicio en el sector salud ha estado estrechamente vinculada a los cambios políticos, económicos y sociales, afectando significativamente tanto al sector público como al privado. De allí que, en la actualidad con la arraigada situación de crisis que se vive en el país, entre otras cosas, se ha intensificado la carencia de recursos en términos de insumos médicos, medicinas, equipos así como repuestos para su mantenimiento, entre otros. Siendo no menos importante la fuga de talentos, tanto profesionales como técnicos y otros de apoyo que son tan necesarios para poder prestar una atención de calidad a la ciudadanía.



Ante la situación descrita, son varios los centros de salud que se han visto afectada su capacidad operativa, debido a que se encuentran limitados o bien de recursos tangibles o bien de talento humano calificado para dar respuesta a las crecientes necesidades del sector; siendo el peor de los casos, aquellos que han tenido que detener sus actividades por completo, algunos sin posibilidad de reactivarlas.

En este contexto, y aun cuando el aporte de todos los miembros de una organización son de igual relevancia, es necesario destacar que es el personal de enfermería quien suele tener una relación más estrecha con el paciente así como con su familiar, durante la prestación del servicio de salud. De allí que el presente estudio, pretenda realizar un análisis desde la perspectiva gerencial de desarrollo de competencias laborales para mejorar la calidad del servicio de enfermería en centros de salud privado.

Bases Teóricas

Competencias laborales

Las competencias laborales consisten de habilidades y destrezas desarrolladas por un individuo o conjunto de individuos para poder dar respuesta a las necesidades de su entorno laboral, las cual van desde resolución de problemas hasta proyecciones anticipadas de oportunidades de labora, las cuales suelen convertirse en ventajas competitivas.

Estas se han estudiado a través del tiempo por distintos entes, siendo uno de los principales precursores de ellos, la Organización Internacional de Trabajo (OIT), estableciendo con ello lineamientos para su investigación, desarrollo, evaluación entre otras dimensiones, debido al alto impacto que estas tienen sobre el desempeño y calidad de vida laboral. Sobre ello, Rivas, A. (2011) plantea que:

...las competencias brindan a los trabajadores oportunidades tangibles para ir más allá de la ejecución propia de sus tareas, de la misma forma implican de manera inequívoca el éxito en el desempeño



laboral. Por otra parte, debe considerarse dentro de la definición de competencia, la experiencia como un elemento más que permite desarrollarla; así pues, esta estará integrada por el conocimiento, la habilidad de ejecución y la experiencia.(p.33-34)

Visto de esta manera, las competencias son el producto de la suma de la formación, más la actitud y las experiencias en el área. Asimismo, están han de permitir que el talento humano no solo pueda desarrollar actividades cotidianas sino además, pueda dar respuesta oportuna a los retos y necesidades emergentes de quienes reciben el resultado de sus actividades. Con el propósito de complementar estas ideas, se presentan algunas aproximaciones a sus definiciones de competencias de autores cuyas publicaciones son emblemáticas en el medio en el cuadro N° 1 a continuación:

Cuadro N° 1. Aproximaciones Conceptuales sobre competencias

Autor (año)	Definición
Bunk (1994)	“Posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo” (p.8)
Ducci (1997)	“la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene, no sólo a través de la instrucción, sino también...mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo”(p.28).
Gallart (2008)	“...en el trabajo se utilizará el concepto de competencias como el acervo de conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para desempeñarse en el mundo del trabajo”(p. 11)
Ibarra (2000)	...el concepto de competencia laboral, entendida como la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos del desempeño en un determinado contexto laboral, y no



	solamente de conocimientos, habilidades o destrezas en abstracto; es decir, la competencia es la integración entre el “saber”, el “saber hacer” y el “saber ser”.p.103
Mertens (1996)	Aporta una interesante diferenciación entre los conceptos de calificación y competencia. Mientras por calificación se entiende el conjunto de conocimientos y habilidades que los individuos adquieren durante los procesos de socialización y formación, la competencia se refiere únicamente a ciertos aspectos del acervo de conocimientos y habilidades: los necesarios para llegar a ciertos resultados exigidos en una circunstancia determinada; la capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado.
Masseilot (2000)	La competencia, por su parte, se refiere solo a algunos aspectos de este acervo de conocimientos y habilidades; aquellos que son necesarios para llegar a ciertos resultados exigidos en una circunstancia determinada. Es la capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado. El concepto de competencias hace referencia a la capacidad real del individuo para dominar el conjunto de tareas que configuran la función en concreto.p.78

Fuente: Rivas, A (2011)

Formación por competencias

Considerando entonces el impacto de contar en las empresas con talento humano cada vez más capaz de atender la dinámica organizacional, se plantea la necesidad de desarrollar o potenciar las habilidades y destrezas en cada individuo, han sido múltiples los esfuerzos por diseñar programas de formación y capacitación orientados a tal fin. Sobre ello, Cejas, M. (2006) plantea:



Estamos en presencia de unos recursos intangibles y endógenos que es el conocimiento, en épocas pasadas la producción era el factor de máxima relevancia en las organizaciones. Hoy el escenario ha cambiado y se configura un nuevo capital centrado en las personas. Las empresas con visión futurista concentran sus esfuerzos en la demanda de recursos y de capacidades, así la gestión del conocimiento y del capital intelectual que ello conlleva se convierten en ventajas competitivas en el mercado actual (p.16).

La gestión del conocimiento, requiere no solo que el personal adquiera las habilidades requeridas para dar respuesta a las necesidades de su actividad laboral sino que además, este sea capaz de articularla de manera sistemática con su equipo de trabajo y así, poder ir mas allá de las operaciones cotidianas y apoyándose en la creatividad y criterios de innovación, ser capaces de optimizar y/o crear los modelos de trabajo que permitan satisfacer las necesidades de sus clientes.

Evaluación de las Competencias

Los procesos de evaluación y seguimiento, han sido y serán por mucho tiempo una de las mejores estrategias para la mejora de procesos. En los términos de enseñanza-aprendizaje por ejemplo, la evaluación permite medir hasta qué punto se han asimilado los contenidos y así, si los objetivos fueron logrados o no. Cuando a competencias, habilidades y destrezas se refiere, en enfoque es el mismo, es decir, el desarrollo de competencias requiere ser evaluado para su posterior adecuación a las necesidades del individuo y/o grupos sociales en estudio, de allí que, Maldonado, M. y Vida, S. (2015. p. 436) plantea que “En evaluaciones orientadas a verificar competencias, se destaca la importancia de evidenciar el logro alcanzado en los egresados de manera directa o indirecta”; y así lo evidencian en la figura a continuación:



Figura N° 1. Evaluación de las Competencias



Fuente: Cordero, N. (2018) basado en Maldonado, M. y Vida, S. (2015. Pp. 436-437)

Atendiendo a la figura anterior, puede evidenciarse como las competencias necesitan no solo ser desarrolladas sino además ser evaluadas en el tiempo tanto de forma directa como indirecta, con el propósito de emplear de manera óptima esta estrategia de mejora organizacional y así, entregar tanto a clientes externos o internos los bienes y servicios que satisfacen sus requerimientos y expectativas.

Calidad de Servicio

Históricamente, la calidad ha sido vinculada a falta de defectos en un determinado producto o bien, no obstante con el pasar del tiempo y la evolución del concepto en



sí mismo, así como el surgimiento de nuevos paradigmas y filosofías asociadas a este fenómeno, ha trascendido a lo intangible y con ello, a la prestación de servicios. De esta forma, Galvis, G. (2011) define a la calidad del servicio como:

un proceso consistente en una sucesión de actividades interrelacionadas, de duración o localización definidas, conseguidas gracias a medios humanos o físicos y materializable. Siendo su finalidad: satisfacer necesidades a la medida de un cliente individual o colectivo, según procesos y comportamientos esperados (p.24).

Así pues, toda gerencia comprometida con la calidad de sus procesos, deberá gestionarla de manera tal que puede cada día hacer mejoras tangibles tanto en tareas y actividades, como los sistemas de relaciones humanas, potenciando las capacidades de su personal.

Calidad de los Servicios de Salud

Se habla con regularidad de la calidad de servicio en distintos sectores, no obstante, uno de los más vulnerables a afectar a la sociedad es precisamente, a aquellos que se prestan en el ámbito de la salud pública, debido al impacto que este tiene sobre la calidad de vida de los ciudadanos de un país. En este contexto, los avances han sido significativos, de la mano de los entes responsables en esta materia, tal como lo son, la Organización Mundial de la Salud (OMS) y la Organización Panamericana de la Salud (OPS), Sobre lo cual, Ortega, J et al (2015) plantea:

Es importante destacar, cómo el sector de la salud en los últimos tiempos, ha reflejado un incremento en la consolidación y avances de propuestas, elaboración de diseños, evaluaciones, gestión de procesos, actividades, estrategias y seguimiento en procesos de operación de un sistema de garantía de calidad en las instituciones prestadora de servicios de salud.(p.6)

De esta manera, al mirar a estos servicios bajo el enfoque de procesos, es evidente que es necesario optimizar cada una de las etapas que lo conforman así como



desarrollar competencias apropiadas orientadas a la calidad en el talento humano que participa de este.

Calidad del Servicio de Enfermería

Cuando se habla de calidad de los servicios de salud, se refiere no solo a la atención médica especializada, sino además a los profesionales de la enfermería, imagenología, administración, entre otros. No obstante, es precisamente, el personal de enfermería quien suele tener una relación más estrecha tanto con los pacientes como con los familiares o acompañantes de los mismos cuando ingresan a los centros de salud, sobre lo cual Santana, J et al (2014):

La enfermería tiene conciencia de su responsabilidad ante la calidad del cuidado que presta al paciente, a la institución, a la ética, a las leyes y a las normas de la profesión, y también de la contribución de su desempeño en la valuación del cuidado y satisfacción de los pacientes (.p.455)

Visto lo anterior, se puede inferir el nivel de responsabilidad compromiso así como de participación de este gremio en el conglomerado de factores y personas que inciden sobre la calidad del servicio prestado al usuario, cliente externo o paciente, y es allí donde radica la importancia de incorporarlos de manera efectiva en los sistemas de gestión de calidad de los procesos de trabajo en este sector.

Bases legales

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Publicada en Gaceta Oficial el 30 de Diciembre de 1.999 N°36.860.

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) el cual es la base de los instrumentos jurídicos y normativos en el país, tiene concebida a la calidad tanto como un derecho como un deber para las personas naturales y jurídicas, de allí que señala en su artículo 117, lo siguiente: "Todas las personas tendrán derecho a disponer de bienes y servicios de calidad, así como a una información adecuada



y no engañosa sobre el contenido y características de los productos y servicios que consumen” En este sentido, La Carta Magna promueve una cultura de calidad en la ciudadanía, tanto en su derecho de recibir productos y servicios que satisfagan sus necesidades así como su compromiso social para otorgarla en los distintos procesos productivos.

Ley Orgánica del Sistema Venezolano para la Calidad. Publicada en Gaceta Oficial el 23 de Octubre de 2.002 N° 37.555.

Esta Ley tiene por objeto desarrollar los principios orientadores que en materia de calidad consagra la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, determinar sus bases políticas y diseñar el marco legal que regule el Sistema Venezolano para la Calidad, asimismo establecer los mecanismos necesarios que permitan garantizar los derechos de las personas a disponer de bienes y servicios de calidad en el País, a través de los subsistemas de Normalización, Metrología, Acreditación, Certificación, Reglamentaciones Técnicas y Ensayos. Por su parte, en el capítulo II, que trata sobre los deberes, derechos y garantías, expresa en su artículo 6 lo siguiente: “Las personas naturales o jurídicas, públicas o privadas, están obligadas a proporcionar bienes y prestar servicios de calidad. Estos bienes y servicios deberán cumplir con las reglamentaciones técnicas que a tal efecto se dicten”. De esta manera, pudiera inferirse que los servicios prestados por el Centro Clínico, objetito de estudio, tienen un compromiso social y legal con la calidad de lo que prestan a la comunidad.

Marco Metodológico

Paradigma de investigación

El paradigma de investigación, tiene que ver con la corriente de pensamiento con la cual se desarrolla el estudio, para Pallela y Martins (2012. p.39) implica aquello que



“define la ciencia auténtica, que permite conocer la realidad a la cual se refiere. Así, los paradigmas son el producto de las creencias, valores y técnicas compartidas socialmente, se construyen con el tiempo y se estructuran en contextos determinados”. De esta forma, en el presente estudio, el paradigma en el cual está inmerso es el positivista, orientado a la búsqueda de verdades generales y cuantificables.

Enfoque de investigación

De la mano al paradigma de investigación, viene el enfoque de la misma, que para este estudio es de carácter cuantitativo, definido por Hernández, R., Fernández, C y Baptista, P. (2010. p. 4) como aquel que “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base a la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”. En este sentido, el enfoque cuantitativo permitirá conocer el alcance de la situación problemática estudiada y con ello, desarrollar la mejor solución posible desde una mirada gerencial comprometida con su personal.

Diseño y tipo de investigación

El diseño del presente Trabajo de Grado es no experimental, el cual es descrito por Hernández, R., Fernández, C y Baptista, P. (2010. p. 149) como “Aquella en la que se observan fenómenos tal como se dan en su contexto natural para posteriormente analizarlos”. Así, los datos serán tomados directamente de las fuentes secundarias, sin manipulación alguna de variables

El tipo de investigación es documental, sobre la cual Pallela y Martins (ob. Cit. p. 90) refieren como aquel que “se concreta exclusivamente en la recopilación de información en diversas fuentes. Indaga sobre un tema en documentos -escritos u orales-”. Por tanto, serán revisadas publicaciones en investigaciones previas (tesis,



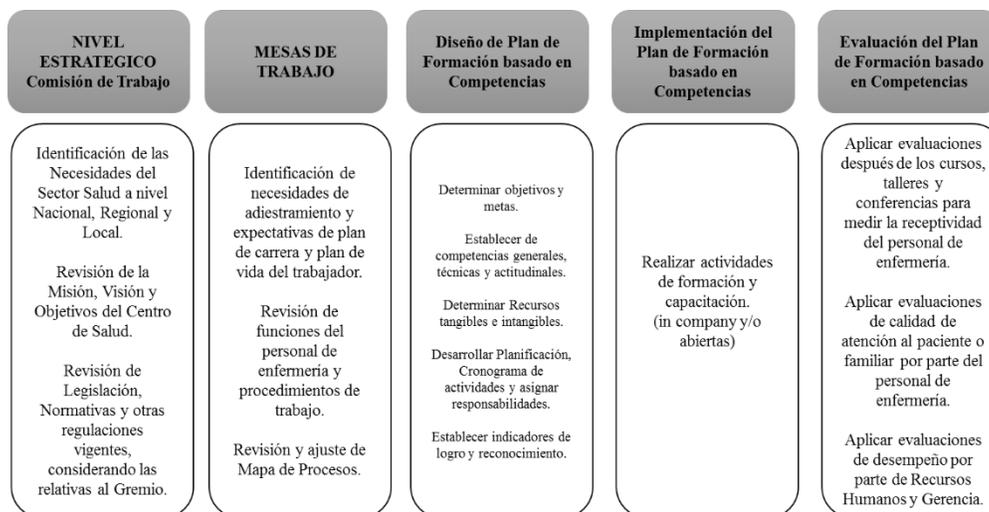
trabajos de grado y otros), revistas científicas, estadísticas nacionales y regionales del sector salud, entre otros.

Reflexiones finales

El desarrollo de competencias en el talento humano del sector salud es apremiante, considerando el impacto de los resultados sobre la sociedad en general, un trato cada vez más humano, la optimización de la gestión de recursos de información, materiales, y financieros, pueden ser determinantes en el manejo de un servicio asistencial. Por tal motivo, el personal de enfermería, considerado elemento clave, debe ser sistematizado y ha de estar inmerso en filosofías de calidad.

Debido a las particularidades de un servicio de salud privado, en cuanto a la administración de recursos y responsabilidades, se podría, por ejemplo, aplicar el Modelo de Calidad de Deming, en el cual se contemplan 4 fases: Planificar, Implementar, Verificar y Actuar, con el propósito de lograr los objetivos propuestos, y así articular desde una visión o perspectiva estratégica, algunas consideraciones que han de tenerse en cuenta al momento de capacitar al personal para afrontar retos específicos, tal como puede evidenciarse en la figura a continuación:

Figura 2. Consideraciones generales para mejorar el Desarrollo de Competencias en el personal de Enfermería de un Centro de Salud Privado.



Fuente: Cordero y Rivas (2018)



De esta manera, la Gerencia de los Centros de Salud Privado o Clínicas, sin importar su dimensión, han de incorporar o bien adecuarse a las tendencias de la gestión de recursos de empresas privadas, con el fin de optimizar no solo el uso de sus activos sino además para prestar servicios de un elevado nivel de calidad que les permita ser competitivos en un mercado cada vez más cambiante.

Referencias

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 36.860. Decreto con fuerza de ley Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Diciembre, 30. 1999. Caracas.
- Cejas, Magda (2006). La Formación por competencias: Una visión estratégica. Documento en línea. Disponible en: erevistas.saber.ula.ve/index.php/visiongerencial/article/download/923/911
- Galvis, Hermán (2011). Calidad en la Gestión de Servicios. Fondo Editorial Biblioteca Universidad Rafael Urdaneta. Venezuela.
- Hernández, Roberto. Fernández, Carlos,. Baptista, Pilar. (2010). Metodología de la investigación Editorial Mc Graw Hill. Buenos Aires.
- Jiménez, Eddy (2017). Efectos de la Gestión en la Calidad del Servicio a usuarios del Seguro Integral de Salud (SIS) – Lima. Trabajo Especial de Grado no publicado. Maestría en Gerencia de Servicios de Salud. Escuela de Postgrado. Universidad de INCA Garcilaso de la Vega, Perú.
- Ley Orgánica del Sistema Venezolano para la Calidad (2002). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 37.555. Decreto con fuerza de ley orgánica del Sistema Venezolano para la Calidad. Octubre, 23. 2.002. Caracas.
- Maldonado, Mónica y Vida, Silvia. (2015). Evaluación de competencias profesionales en egresados de tecnología médica. Volumen 29, Núm. 3. Documento en línea. Disponible: <http://www.ems.sld.cu/index.php/ems/article/view/467/267> Recuperado: 2018. Abril, 9.
- Nuvaez, Mairely. (2016) Calidad de atención en servicios de salud: Una experiencia de pasantías en la perspectiva docente, la cual se plantea como objetivo



analizar en la perspectiva como docente. Interacción y Perspectiva. Revista de Trabajo Social. Vol. 6 No 1 pp. 95-107

Ortega, Jaime; Hernández, Hugo; Mariano, Humberto y Herrera, Ana (2015). Calidad Estratégica en los Servicios de Salud. Desarrollado por el Centro de investigación y Proyectos (CINPRO) Corporación Universitaria Latinoamericana.

Parella, Santa, y Martins, Feliberto (2012). Metodología de la investigación cuantitativa 3ra Edición. edit. Fedupel. 3ra. edición, Caracas.

Rivas, Ariana (2011). Estudio de la Formación de Competencias para mejorar el Área de Salud y Seguridad Ocupacional en las PYMES del Estado Carabobo. Trabajo de grado no publicado. Especialización en Gerencia de la Calidad y Productividad. Área de Postgrado. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad de Carabobo. Venezuela.

Santana, Juliana; Bauer, Ana; Minamisva, Ruth; Queiroz; Ana; Gomes, Maiana (2014). Calidad de los cuidados de enfermería y satisfacción del paciente atendido en un hospital de enseñanza. Rev. Latino-Am. Enfermagem. mayo-jun. 2014;22(3):454-60



CAPITULO 6

LOS PROCESOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL- NIVEL PROFESIONAL- ARTICULADO CON LAS COMPETENCIAS TRANSVERSALES EN EL DESEMPEÑO LABORAL. ANÁLISIS DE LA APLICACIÓN PRÁCTICA DE LOS ACTORES QUE LABORAN EN LAS SECTORIALES DE RECURSOS HUMANOS

Nilda I. Chirinos y Magda F. Cejas

Introducción

El proceso de gestión humana varía en relación con el paradigma de organización de que parta la alta dirección. Así, si la gestión se soporta en el paradigma tradicional, el rol se reduce a administrar al hombre como un elemento más de la producción; Sin embargo, la complejidad que hoy caracteriza el entorno dinámico y abierto en el que se sustentan las organizaciones, está exigiendo una gestión que vaya en otras direcciones, una gestión de avanzada, con know-how de mayor complejidad que facultan a la organización para asumir una estrategia centrada en la gestión humana y procesos derivados de las capacidades estratégicas de la empresa. En este sentido, la vida organizacional es una vida compleja, signada por un conjunto de interacciones entre sus actores, y donde las competencias transversales como fundamento para la selección de profesionales con desempeño exitoso tiende a ser un aspecto prioritario que emprender.

Es así entonces que, para estudiar el tema de las competencias transversales que deben poseer los gestores de recursos humanos se aborda el presente trabajo investigativo de acuerdo con lo siguiente: Capítulo I Identificado como Contextualización de la Investigación donde se despliega lo concerniente al planteamiento del problema, objetivos y justificación de la investigación. Capítulo II: Marco Teórico Referencial. Planteándose en dicho capítulo los antecedentes y bases teóricas de la investigación. Capítulo III: Marco Metodológico, se desarrolla en este aparte las bases metodológicas, nivel y tipo de investigación. Las estrategias y métodos de la investigación. Población y muestra. Técnicas e



instrumentos, así como la descripción de los procedimientos a seguir en el estudio.
Capítulo IV: Contiene los Aspectos Administrativos y Referencias Bibliográficas.

Fundamento teórico

El contexto internacional ha generado múltiples estudios que contextualizan la preponderancia de los procesos de aprendizajes, capacitación, formación y desarrollo de competencias con la única finalidad de prescribir numerosas estrategias orientadas a la valoración de las personas en su campo laboral. En esta línea las bases que sustentan el carácter pragmático colocado en el estudio e investigaciones asociadas a la gestión de recursos humanos, se conocen fundamentalmente como pioneras la Recomendación 195 (2004), cuya base central radica en el desarrollo de los recursos humanos; también se señalan las conclusiones relativas a la promoción de empresas sostenibles, Conferencia Internacional del Trabajo -CIT– generada en el año (2007); la Resolución relativa a las calificaciones para la mejora de la productividad, el crecimiento del empleo y el desarrollo, CIT (2008); la Declaración sobre justicia social para una globalización equitativa, CIT (2008); y el Pacto Mundial para el Empleo, CIT (2009). También es posible destacar informes mundiales tales como aquellos que apuntan a las necesidades detectadas a nivel mundial en materia de competencias laborales y formación profesional

En todos los informes asociados al tema , se reconoce la importancia de los estudios que enfatizan el desarrollo de las competencias como motor que facilita la mejora de la productividad, la dirección gerencial, el acceso al empleo y el desempeño idóneo en las actividades laborales, lo cual implica reconocer el entorno complejo que identifica las múltiples transformaciones que han marcado los cambios tecnológicos, sociales, económicos, jurídicos, laborales, educativos y en especial los producidos por la globalización. Estas transformaciones han impactado las estructuras y las organizaciones, impulsando así mismo, cambio en las ocupaciones, calificaciones y además el perfil profesional de las personas en virtud



de desarrollar la capacidad de adaptación a las exigencias laborales, dar respuestas a los sistemas, al entorno educativo y al formativo. Las instituciones de educación superior no son ajenas a esta situación, los efectos derivados de las grandes tendencias de cambio en el mundo laboral repercuten cada vez más en la organización del trabajo y en los resultados del desempeño de los recursos humano. Por lo tanto se hace necesario reconocer la necesidad de emplear métodos de reconversión, no solo considerando los avances tecnológicos sino también profesionales, con la finalidad de tener al alcance trabajadores que estén preparados para asumir los cambios producidos en el seno organizacional producto de la globalización de la economía, por tanto en las últimas décadas se ha incrementado la necesidad de generar mecanismos que sustenten el desarrollo de competencias en correspondencia a las múltiples acciones, planeación, innovación y soluciones de problemas entre otros aspectos, requeridas para el desarrollo efectivo de las organizaciones, y por ende de las competencias exigidas en los profesionales a ser contratados por estas.

Ante este escenario volátil manifestado de múltiples cambios, los entornos concebidos por los procesos globalizados, los mercados y la internacionalización de las actividades organizacionales y educativas cobran un mayor protagonismo permitiendo el análisis de procesos funcionales que determinan de una u otra forma el devenir inmediato. Por otro lado es oportuno considerar también la organización en red en lugar de la piramidal, las jerarquías no rígidas, las cooperaciones y las alianzas, el recurso creciente a la subcontratación, la exigencia en la formación profesional y el desarrollo de las competencias; que han generado rasgos y factores de la actual y futura realidad económico-empresarial y educativa en el mundo.

En virtud de lo expresado, se enfatizará en el dilema en el cual la tecnología ha creado bases como ventaja comparativa en el mundo del trabajo, de igual manera se estaría apuntando a la generación de una fuerza de trabajo que demuestre una gestión exitosa de recursos humanos, fundamentada en el proceso de selección de personal que realizan sus gestores en las instituciones educativa, para disponer de



trabajadores con cualidades y competencias vinculadas a la formación profesional y a los resultados alcanzados por estos. El alto desempeño enfatiza la demostración práctica de las capacidades, siendo ello la única ventaja competitiva perdurable en el tiempo.

Martínez Boom(2004) en su trabajo de investigación sobre la escuela expansiva destaca el papel estratégico que juegan la instituciones de educación superior en el ámbito del desarrollo de las competencias, la cual según el especialista ha sido reiterado y conceptualizado desde los más distintos ángulos pero, independientemente de la calidad analítica de los argumentos en torno a la problemática del sistema educativo, esta está directamente asociada a la formación de personas articulada con las demandas de perfil profesional requeridos en él y para las instituciones.

El interés de este trabajo investigativo cobra su importancia en el estudio de la gerencia universitaria que atiende a desigualdades, brechas determinadas por un perfil profesional que quizás no responda a la complejidad que representa los sistemas de funcionamiento de este tipo de instituciones. También estaría el estudio de los estándares de rendimiento que aplican en la contratación y selección de los empleados públicos, la comprensión del objeto de estudio ajustados a las tendencias que han seguido las calificaciones y competencias profesionales a nivel del personal administrativo profesional en sus respectivas dependencias. Igualmente se pretende estudiar el manual descriptivo de competencias genéricas de cargos de carrera de la administración pública nacional que entró en vigencia en el 2008, a través de la Gaceta Oficial nro. 38.924, la cual enfatiza para los empleados de la administración públicas la necesidad de poner en práctica las competencias comunes.

En este sentido y siguiendo la línea de investigación Formación por Competencias y Dinámica Laboral vinculante al estado del arte se pretenderá indagar y responder a interrogantes como: ¿Están identificadas las competencias transversales que se deben exigir a los Jefes Sectoriales de Recursos Humanos para ocupar dicha



posición? ¿Se cuenta con los mecanismos idóneos para determinar si una persona posee las competencias, aptitudes y rasgos necesarios para desempeñarse exitosamente en un cargo?.

En este orden de ideas, detenerse en el estudio de la selección de personal, las competencias y el desempeño laboral, implica informarse de la estructura organizativa y del tipo de personal que la conforman; ya que no solo es la cantidad de personas las que la dibujan, también se diseña considerando las diferentes nomenclaturas (docente, administrativo, obrero) que estructuran su fuerza laboral, Estas personas deben ser capaces de demostrar a través de su desempeño laboral que poseen las capacidades para el desarrollo de los procesos en el área que les ocupa y que les permita brindar respuestas inmediatas a las situaciones del entorno. Así entonces, la puesta al día de las competencias con énfasis en las transversales contribuye de manera directa al éxito de la gestión gerencial.

Tenemos entonces, desde el punto de vista científico- académico- justificar una investigación orientada a las competencias transversales centra sus bases en la problemática que hoy tienen las organizaciones con el nivel de competencias que han adquirido, desarrollan y poseen las personas en cargos gerenciales. Los estilos de gerencia representan el punto de partida más ambicioso para el éxito competitivo. Con atención Echeverría (2012), señala la necesidad de cubrir dos requerimientos en los gestores de recursos humanos hoy, uno el no tener claro el sentido de la transformación de las organizaciones para adecuarse a los cambios y el segundo la introducción de nuevos avances en sistemas y procedimientos para incrementar el desempeño, la competitividad y la rentabilidad.

Se establece entonces una situación contradictoria de las organizaciones en cuanto a transformaciones y sus resultados, lo cual indica que debe desplazarse el debate sobre las transformaciones del impacto de los factores externos sobre la institución al impacto que revisten las transformaciones que han ocurrido a lo interno. Para Drucker, el solucionar el problema del trabajo no manual ilustrara la pauta a seguir para lograr con éxito el futuro de las organizaciones del siglo XXI., así mismo, la



investigadora entrevisté que, en este éxito futuro, las competencias transversales adquieren un peso significativo para el logro exitoso de la gestión gerencial a accionar.

Desde el componente práctico-laboral e institucional, es determinante para la investigación considerar las perspectivas orientadas al estudio de las competencias transversales refiriéndose a la realidad presente y permanente en las áreas sectoriales de recursos humanos en su quehacer gerencial, en las normas y procedimientos establecidos, entre otros. Complementado con todos los estamentos que coadyuvan a la lógica de la gestión de recursos humanos y el desempeño laboral de sus actores, para llevar con acierto el exigente reto de ser competitivo. Desde otra perspectiva, que identifica la metodológica, el estudio establecerá un encuentro con las técnicas y los métodos cuantitativos y cualitativos más apropiados en el desarrollo del mismo. Lo anterior en su conjunto significaría un aporte de carácter sustantivo al análisis teórico y empírico del tema objeto de estudio permitiendo con ello agregar valor a la teoría de las competencias trasversales.

En el apartado referido a las bases teóricas, se pretende considerar las pedestales teóricas que sustentarán el estado del arte del problema, a través de la indagación bibliográfica que ha dado lugar el tema de las competencias transversales. En correspondencia a este proyecto se apunta hacia tres aspectos claves y determinantes en el componente de las bases teóricas: La gestión de las Organizaciones. La Gestión de Recursos Humanos y La Selección de Personal, Competencias y Desempeño Laboral. El objeto de las competencias equivale a capacitar al individuo para que pueda hacer adecuadamente una tarea o trabajo determinado y así lograr favorecerlo, tanto así mismo, como a la organización a la que pertenece. Las organizaciones a través de sus gerentes se preocupan por tener cada vez más vínculos con las personas, en correspondencia, el interés se centra en la selección del personal y en el desarrollo de las competencias de sus gestores.



Seleccionar y formar por competencias debe concebirse como una inversión en el desarrollo de la fuerza laboral, vinculado a objetivos y resultados de los valores, sentido de compromiso, incremento de iniciativas, liderazgo, orientación hacia el logro, preocupación por la calidad, trabajo en equipo, sensibilidad interpersonal entre otros, así como la representación de una vida productiva y competitiva. Lo determinante al conformar un equipo de profesionales en las organizaciones es el identificar en ellos, al momento de la selección, las características que los definen como trabajadores exitosos. Elegir los integrantes de las instituciones en base a ciertas características supone, de alguna manera, garantía de rendimiento y resultados óptimos. Ahora bien, hay que tener siempre presente que un profesional es ante todo persona, por lo que las cualidades individuales nacen y evolucionan a partir del carácter en sí mismo.

Con lo expresado se revela que las competencias son conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y actitudes (ser) desarrolladas durante la formación profesional, la vida familiar, personal, social y laboral; y que sus resultados representan el desempeño de los individuos en los distintos planos de la vida, destacando en lo particular el plano laboral y la formación profesional, por ser, a mi entender, los dispositivos determinantes en el éxito profesional. También es pertinente señalar que a los distintos significados dado a las competencias, concurre un elemento común y es la relación estrecha entre comportamiento laboral con el desempeño deseado en el cargo y en la organización, visto así tanto a nivel nacional como universal.

Ahora bien, las instituciones hoy han generado y configurando nuevas estructuras organizacionales, modificando también el cuerpo y el contenido del empleo; lo que envuelve un desequilibrio entre la oferta y la demanda de profesionales. Para este reto, propone la investigadora, tomar las competencias transversales las cuales tienen tres dimensiones interrelacionadas: una cognitiva, una relacional y una personal; e integradas con un conjunto de competencias concretas, que, alineadas con el compromiso de instituciones académicas y organizacionales, deberían



minimizar o eliminar la brecha entre los perfiles y cargos disponibles en el mercado. Hoy se exigen un conjunto de capacidades, habilidades y actitudes, en los profesionales, que son complementarias a la formación especializada o técnica; lo que convierte a las competencias en un factor decisivo en los procesos de selección e ingreso de personal.

En este orden de ideas, es importante considerar también a Martínez y Echeverría (2009), quienes exponen la competencia de acción profesional, caracterizada por el saber actuar y validado tanto por el conocimiento, como también por lo demostrado en la acción, comprobado por otros y con un sentido para la persona. La configuración de esta competencia está dimensionada en cuatro competencias: la técnica, metodológica, participativa y personal. Ahora bien, dadas a las características actuales del mundo, estamos en un proceso de evaluación del desempeño de las cosas y de las personas que nos rodean (calidad del equipo de sonido que adquirimos, velocidad que alcanza el carro en movimiento, rendimiento de los ahorros frente a otro tipo de inversión, rendimiento laboral, entre otras cosas). Si prestamos atención, la evaluación del desempeño es parte de nuestra cotidianidad, así como de la cotidianidad de las organizaciones. Por ello la autora inspirada por su experiencia laboral, acometerá dentro del trabajo investigativo el indicar el marco metodológico para evaluar la actuación del desempeño exitoso de los gerentes a través de los comportamientos basados en competencias transversales.

En otro orden de ideas, el estimar el desempeño o rendimiento global de los trabajadores compone el proceso de evaluación del desempeño. Con frecuencia, se indica la necesidad de alinear estrategias de negocio y de recursos humanos, para producir resultados. Una evaluación del desempeño, donde se precisen objetivos, metas y competencia, podría constituir para la organización, el camino para el cambio cultural necesario en estos tiempos de turbulencia.

Aspectos metodológicos en torno al estudio



En el apartado metodológico se considera, el tipo de investigación científica, el nivel de la investigación, el diseño de la investigación, conceptos de la población o universo y conceptos de la muestra; necesarios para la adecuada utilización de la información y su posterior cuantificación de las variables que se desarrollarán en el proyecto y futura tesis doctoral. Las perspectivas metodológicas a emplearse en este proceso de investigación a desarrollar, es a través de las categorías filosóficas de rigor en torno al estudio de las competencias transversales aplicables al sector universitario. La complementariedad metodológica a ser empleada en esta investigación está caracterizada por cinco aspectos de carácter epistemológicos, los cuales se identifican desde los componentes epistemológicos, ontológicos, metodológicos, axiológico, teológico.

En este aspecto, por la condición misma del desarrollo de este trabajo, se discurrirá el método científico, el cual comprende aquel proceso que conlleva a las etapas de la exploración, descripción, explicación y análisis siguiendo como diseño en la futura tesis doctoral el de Campo y Documental. Sin embargo, para efecto del desarrollo de la tesis doctoral se tomará en cuenta el método de la pluralidad metodológica el cual permite a través de diversas estrategias –interpretación, descripción, explicación, exploración-la diversificación de los modos de aproximación, descubrimiento y justificación en atención a la faceta o dimensión de la realidad que se estudia, estos momentos son complementarios e integradores con el método científico. esta investigación la población estará conformada por el personal de la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad de Carabobo, la muestra-intencional- comprendida por el número de Jefes Sectoriales que se encuentren adscritos a las distintas facultades, con línea de reporte directa a esta misma Dirección de Recursos Humanos

Proyección de los resultados obtenidos

En la recopilación de datos que se realiza de forma escrita por medio de preguntas abiertas, cerradas, dicotómicas, por rangos, de opción múltiple. El instrumento que



se utilizará será un cuestionario aplicado a los gerentes e informantes claves que se encuentran laborando como Jefes Sectoriales de Recursos Humanos de la Universidad sujeta a estudio. La técnica a utilizar será: la encuesta, el análisis de datos cuantitativos se hará por medio de un paquete estadístico que puede ser Excel o de estadística SPSS.

Conclusiones

El estudio aborda la selección de personal desde un ámbito multidisciplinario concebido desde la gestión del talento humano en la Universidad de Carabobo. Igualmente se determina a través del mismo la relevancia de la complementariedad metodológica caracterizada por cinco aspectos identificados por los componentes epistemológicos, ontológicos, metodológicos, axiológicos, teleológicos. Por tanto se enfatiza en los nuevos enfoques de la selección de personal sustentado en las competencias que posee una persona para ocupar un cargo o mantener en su puesto de trabajo, desde un contexto institucional, organizativo y educativo, en el entendido de un escenario local, nacional y global. De esta manera se consideran las competencias transversales en el marco de tres dimensiones interrelacionadas: una cognitiva, una relacional y una personal; e integradas con un conjunto de competencias concretas, que, alineadas con el compromiso de instituciones académicas y organizacionales, minimizan o eliminar la brecha entre los perfiles y cargos disponibles en el mercado.

Referencias bibliográficas

Benavides (2002) Competencias y Competitividad. Editorial Mc Graw Hill. Colombia.

Chiavenato (2002) Gestión del Talento Humano. Ediciones Mc Graw Hill. México.

Echeverría (2012) La Empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación. Editorial Granica. Buenos Aires. Argentina.

Etkin (2009). Gestión de la Complejidad. Ediciones Granica. México.



-
- Hurtado y Toro (2001). Paradigmas de Investigación. Editorial Espíteme. Caracas.
- Martínez (2004). De la escuela expansiva a la escuela competitiva: Dos modos de modernización en América Latina. Editorial Anthropos, Convenio Andrés Bello. Bogotá. Colombia.
- Senge, P., Kleiner, A., Roberth, Ch., Ross, R., Roth, G. y Smith, B. (2000). La danza del cambio. Los retos de sostener el impulse en organizaciones abiertas al aprendizaje. Bogotá. Norma.
- Werther y Davis (2008). Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las empresas. 6ta Edición. Ediciones Mc Graw Hill. México



CAPITULO 7

FORMACION ESTRATEGICA POR COMPETENCIAS: MARCO DE REFERENCIA EN LA ESPECIALIZACION DE PROFESIONALES DE EDUCACION SUPERIOR

Cejas Magda, Cejas Mairy y Yanet Ortega

Introducción

En el marco de las transformaciones globales que la sociedad ha experimentado en el presente siglo, uno de los cambios más significativos ha sido en el sector de la educación superior, no solo para los países desarrollados, sino también para América Latina. En América Latina, los esfuerzos por facilitar el acceso al campo de la producción de conocimiento y a sus aplicaciones, cada vez son más complejos y requieren de diversas estrategias para alcanzar el impacto social deseado, no obstante, hoy en día son muchas las instituciones que convergen en la misma dirección para desplazarse a través de diversas opciones que permitan el incremento de potencialidades, capacidades y competencias de sus profesionales. Buscando con ello la formación de equipos de profesionales de elevada competitividad y de alto desempeño en el ámbito de la docencia, la investigación y vinculación. De igual manera estos indicadores estuvieron sustentados teniendo en consideración los principios que rigen en el contexto de la UNESCO que apuntan al fortalecimiento de los actores de la comunidad científica como arista de confluencia para la generación de comunidades de práctica que permitan emprender la transformación de sus ámbitos de acción y aportar pautas de carácter teórico u operacional en el ámbito de sus desempeño laboral, tanto en la docencia como en investigación, en pro de la comunidad universitaria. A tenor de lo expuesto cabe destacar que el proyecto se propuso considerar la docencia impartida como un



indicador clave en la transformación de la gestión del conocimiento para el beneficio de los estudiantes y de la sociedad en general.

Otro aspecto de marcada relevancia es destacar la importancia de la capacitación científica en el marco de las especialidades correspondientes a la docencia, de esta forma se concibe un docente integral que responde a los cambios turbulentos del mundo de hoy. Por último la necesidad de destacar el desarrollo de las competencias como un eje transversal que permite que las instituciones de educación superior sean centros y promotores de cambios estructurales en las dinámicas sociales, desarrollo social y conservación de la sociedad.

Estos indicadores fueron escogidos debido al diagnóstico realizado las autoras generándose la necesidad de perfeccionamiento en el arte de la comprensión y el razonamiento para comprender la esencia del plan de formación por competencia pretendiendo con ello comprender el significado de todo conocimiento expuesto. A tenor de lo expuesto, se desarrolló el proyecto respondiendo a uno de los objetivos que pretende la UNESCO; la necesidad en el mundo de enaltecer la Educación, siendo necesario lograr una mayor pertinencia social con el norte de mejorar la equidad y el acceso en el desempeño de los participantes en el sistema educativo, así como también mejorar la calidad de la educación y el aprendizaje a través de la optimización de la eficiencia en el marco de los recursos tangibles e intangibles adecuado al contexto internacional.. En este sentido y en correspondencia al escenario social es evidente la interacción de las instituciones con la sociedad la cual muestra una dinámica compleja, la cual describe Etkin, J (2011, p.22) como aquella que surge porque en el sistema operan múltiples lógicas y diversidad de fuerzas que constituyen un todo armónico y estable. En ella, la interdependencia de las naciones y las organizaciones emerge como una nueva realidad que reclama el contraste desde los niveles competitivos globales.

Abordaje conceptual y teórico



Para el enmarque teórico de la investigación fue necesario destacar que las Competencias provienen del latín Cum y Peiere que significa “capacidad para concurrir, coincidir en la dirección”, lo cual quiere decir poder seguir el paso. Así entonces una competencia es la capacidad de seguir en el área determinada, supone una situación de comparación directa y está situada en un momento determinado. A partir del siglo XV, competere comienza a adquirir el significado de pertenecer e incumbir, corresponder ... de manera que el sustantivo competencias y el adjetivo competente, cobra un significado que comienza a ser el de apto o adecuado. Como es del conocimiento de especialistas en el área, Cejas y Chirinos (2014), Tobón (2010), Cejas y Grau (2008), Mertens (2000) entre otros. Su significado ha llegado a ser considerado de carácter múltiple, cambiante y adaptable, tiene un carácter polisémico y sus posibilidades se ajusta fácil a los contextos y discursos con diferentes orígenes y procedencias, por lo cual versa su concepción desde diversos ámbitos científicos, tales como la filosofía, psicología, lingüística, administración, economía, relaciones industriales, derecho laboral, sociología laboral además de la formación profesional concebida desde el ámbito educativo.

Por tratarse de un proyecto vinculado a la docencia e investigación, es necesario acotar que las transformaciones que se observan en el mundo en general, ponen de manifiesto un replanteamiento de los modelos tradicionales de la Educación Superior. Así, las personas que están en el marco de la docencia, han pasado a tener un mayor protagonismo que les lleva a identificarse y a comprometerse con las innovaciones de toda índole adoptando así posturas más flexibles que permiten un mayor alcance en la relación de la persona con la actividad que desempeña, a tenor de lo expuesto sería conveniente destacar algunas consideraciones que permiten atribuirle la concepción teórica al tema que se desarrolla, para lo cual sería considerable reconocer las acepciones que giran en torno al significado conceptual de las competencias, por ello se especifica en términos de la comprensión del significado de este término que las competencias permiten vincular todo un



conjunto de conocimientos, procedimientos y actitudes, que integrados en el «saber», «saber hacer», «saber ser» y «saber estar» generan en la persona un sinfín de oportunidades para lograr un desempeño profesional en el ámbito de sus labores . Así entonces, en la actualidad se sigue reconociendo los especialistas que han aportado en esta área importantes argumentos como lo son los de: Tejada Fernández y Ruiz Bueno (2016) , Cejas y Chirinos (2014) Cabrera y Bonache (2002); Andrés Reina, (2011) , Unión Europea (2010)

Estas perspectivas, ponen al alcance de los interesados en el área de formación por competencias la relevancia y el papel protagónico que se tiene en la actualidad, respondiendo con ello a las nuevas modalidades del mercado laboral, las cuales reúnen objetivos claros y definidos de la actividad formativa, que a su vez implican la combinación de tres factores claves: el Saber (conocimientos), el Saber Hacer (de las competencias) y las Actitudes (compromiso personal). Sin embargo, es importante destacar que cada uno de estos términos tienen en su contexto un contenido específico que les identifica y aunque estén articulados con la formación no significan lo mismo; en el ámbito de la formación en la empresa, esta actividad tiene como fin el desarrollo de las competencias de los trabajadores y ayudan al logro de los objetivos de la empresa.

En este sentido la actividad formativa tiene un determinado protagonismo que la lleva a considerarse como un factor clave para las instituciones educativas ya que agrega valor a éstas a través de su gente, para alcanzar el éxito académico. Este éxito depende, cada vez más de la existencia de personas que estén formadas con las competencias necesarias para adaptarse a los procesos de innovación que hoy están presente en el mundo.

Actualmente, la formación por competencias requiere que sea valorada, planificada y ejecutada de manera eficaz, que esté integrada al marco estratégico de las organizaciones y también por su carácter global debe estar integrada con las políticas gubernamentales. Por tanto, la formación por competencia es un proceso complejo donde converge no solo los conocimientos, las habilidades y las destrezas



de las personas, sino también aquellos resultados de desempeño que sean idóneos y correspondiente a lo esperado, lo que permite considerar a una persona en su puesto de trabajo altamente competitivo. Cejas Y Chirinos (2014)

Así entonces es concebida la formación estratégica por competencias como la capacidad de realizar actividades con docentes y que sean correspondiente a la profesión conforme a los niveles esperados para el desempeño idóneo, en este sentido, el proyecto desarrollado estableció como parámetro tres grandes lineamientos, el primero la docencia concebida la demostración de conocimientos en un área determinada, que identifique lo pedagógico y el saber práctico, tan necesario para poder intervenir en una realidad y en un mundo complejo e incierto el segundo la investigación concebida como pilar de la gestión del conocimiento lo cual determina el fortalecimiento de la educación superior y el desarrollo en general y el tercero el reconocimiento de las competencias en los docentes para garantizar el desempeño idóneo.

Finalmente la vinculación social concebida como pilar estratégico de la sociedad en el marco de un mundo lleno de incertidumbre donde la universidad debe responder a las necesidades de la sociedad, permite que el estudio de estas dimensiones (docencia-investigación y vinculación a la sociedad) permitiendo de esta forma el desarrollo y las transferencia de las destrezas así como el conocimiento a las situaciones laborales. A tenor de lo expuesto el objetivo de una formación estratégica por competencias, es la búsqueda de realizar propuestas orientadas a la implantación de un nuevo modelo de dirección académica que a su vez gestione en una forma integral los recursos humanos que posea el docente, buscando la idoneidad de su desempeño, por tanto ser competente implica reconocer las características propias de las personas.

De igual manera cabe destacar los lineamientos centrales del estudio que giran en torno a la necesidad de acercar a los profesionales con las necesidades reales del profesional que requiere la sociedad, por lo cual y a propósito de lo expuesto la Organización Internacional del Trabajo ha realizado esfuerzo para los países del



mundo en revalorar y fortalecer la educación para el trabajo a través de diversas recomendaciones entre las que se mencionan como las más importantes, la Recomendación Nro. RO87 sobre la orientación profesional que se requiere desde el campo educativo, la Nro. R099 creada en 1955 que refiere la necesidad de la adaptación y readaptación de las personas con discapacidades en procesos educativos y profesionales, igualmente la R168 y C159 determina la necesidad de formar por competencias para garantizar el empleo de personas con necesidades especiales., la recomendación 195 que trata sobre el desarrollo de los recursos humanos a través de la formación por competencias en particular la educación lo cual es fundamental para la consecución de mayores oportunidades para hombres y mujeres, obteniendo condiciones de equidad, seguridad y dignidad humana.

Ante estos postulados internacionales cabe destacar que formar estratégicamente por competencias implica:

- ✚ Las personas sean las principales beneficiarias de la educación y a formación, contribuyendo a que tengan posibilidades para incrementar sus capacidades y potencialidades. Aumentando su productividad mejorando así las oportunidades profesionales.

- ✚ El país donde se desarrolle planes formativos por competencias incremente la gestión del conocimiento acrecentando el crecimiento económico, el desarrollo social, la educación, elevando con ello personas con mayor profesionalidad.

- ✚ La educación, formación y las competencias suponen grandes beneficios para las instituciones educativas y la sociedad en general, ponen al relieve los valores fundamentales de una sociedad: equidad, justicia, igualdad entre hombre y mujeres, no discriminación, responsabilidad social, participación de todos y en general un buen vivir o vivir bien.

En este sentido, y sobre la base configurada de los propósitos establecido, es importante destacar que el docente actual busca atender el problema de su formación profesional en la educación superior desde el ámbito de sus propias competencias el cual se vuelve cada día más exigente, puesto que los nuevos cambios le exigen transformaciones tanto en los métodos como en los contenidos



de la formación que imparte. De allí la importancia de rastrear el impacto que provocan los nuevos cambios en el marco de la educación superior, tanto sobre el rol del docente en el marco de sus funciones. Partiendo de la metodología expuesta por Nonaka y Takeuchi (1995) en pro de la gestión del conocimiento, retomada por Cejas, Navarro y Fabara (2015) en la búsqueda de alcanzar los objetivos propuestos en el proyecto docente por parte de los autores, fue posible plantear diversos mecanismos que permitieron consolidar un valor agregado a este objetivo del plan del Buen Vivir, a tal efecto, se logró en principio, poner en práctica un proceso de **Socialización** (conocimiento tácito) que implicó destacar aquel proceso que consiste en compartir experiencias y por tanto, crear conocimiento tácito tal como los modelos mentales compartidos y las habilidades técnicas. Por otro lado se logró igualmente la **Exteorización** (Conocimiento tácito a explícito) visto como un proceso a través del cual se enuncia el conocimiento tácito en forma de conceptos explícitos, en este aspecto siempre destaque la relevancia que tiene conocer las competencias para el desempeño docente, determinándose de esta forma que el mismo significó ser un proceso esencial de creación de conocimiento, adoptándose modelo, conceptos, analogías, metáforas, que constituyeran un aporte significativo en el hacer (competencias) del docente de Educación Superior. Otro proceso destacable fue el de **Combinación** (Conocimiento explícito) entendido como un proceso de sistematización de conceptos con el que se genera un sistema de conocimiento; donde docentes (en los talleres, cursos, conferencias etc.) intercambiaron y combinaron conocimientos a través de distintos medios, tales como documentos conversatorios, intercambio de opiniones sobre un tópico en particular, discusiones grupales entre otros. Y por último la **Inteorización** (De explícito a tácito) es un proceso de conversión para que el conocimiento explícito se vuelva tácito, en el que resulta de gran ayuda que se verbalice o diagrame en documentos, manuales u otros documentos que puedan ser expuesto oralmente; puesto que la documentación ayuda a las personas a interiorizar sus experiencias, enriqueciendo así su conocimiento tácito; permitiendo además que otras personas



vivencien de forma indirecta las experiencias. Es así como las experiencias que son internalizadas en la base de conocimiento tácito de las personas a través de la socialización, la ex teorización, y la combinación en forma de modelos mentales compartidos y know-how técnico; es decir se interiorizan, se vuelven activos muy valiosos para efecto de la actividad laboral, en este caso del desarrollo de este proyecto, la relevancia recae en la actividad que ejecuta el docente.

Metodología del estudio

El carácter teórico metodológico que hace posible la configuración y análisis de las principales posiciones teóricas respecto a las competencias de profesionales, en el marco del desarrollo de la investigación consistió en analizar diversas posiciones teóricas sobre las competencias. En esta área del saber existen variados enfoques, cada uno de los cuales parte de concepciones similares, y de acuerdo a su estructura, estudian, definen y clasifican las competencias. Los enfoques teóricos sobre las competencias, considerados para el desarrollo de esta investigación fueron el anglosajón y el francés. El primero focaliza el hacer en el cargo que ocupa la persona y tiene en cuenta la relación del mismo con la estrategia de la institución, lo que permite una concepción holística de la propuesta relacionando las competencias con la estrategia institucional.

Por su parte, el enfoque francés otorga más relevancia al desempeño de la persona en el ejercicio de sus funciones al considerar a éste como el factor clave para lograr el éxito esperado le concede a un determinado puesto de trabajo (docente) en otro rol que no es precisamente el prioritario, es decir, la calidad del desempeño será superior según su grado de dominio de las competencias exigidas por su puesto de trabajo, considerando a éste no en forma aislada, sino en relación con el proceso y con la institución donde presta sus servicios.

Resultados obtenidos



Luego de la puesta en práctica de técnicas y métodos sobre competencias en los procesos de formación de docentes universitarios tomando en cuenta los insumos obtenidos por la revisión de literatura se concibe las competencias claves y/o estratégicas del docente universitario en la tabla 1 que se presenta a continuación:

Tabla 1: Competencias del Docente Universitario

1.	CAPACIDAD PARA ASESORAR: Capacidad para proveer asesoramiento y orientaciones metodológicas, así como para guiar a equipos de trabajo en pro de los cambios estructurales que demanda el estudiante
2.	CAPACIDAD PARA EJERCER CONTROL: Es la capacidad para identificar y corregir desviaciones en el desenvolvimiento de los procesos y ejecución de actividades o en el cumplimiento de objetivos y metas.
3.	AUTOCONFIANZA: Capacidad para asumir retos, optar por un curso de acción, seleccionar una alternativa, escoger un enfoque metodológico, resolver los problemas y enfrentar condiciones de incertidumbre ante situaciones que se presentan en el marco de la educación superior.
4.	CAPACIDAD PARA INNOVAR: Capacidad para adoptar nuevos enfoques y trascender paradigmas o modelos convencionales, visualizando nuevas maneras de hacer las cosas, en pro de la docencia y la investigación
5.	CERTIFICACIÓN PROFESIONAL: Capacidad para proveer el soporte metodológico requerido para el desarrollo de esquemas de certificación aplicables al desempeño de la docencia de esta manera consolidar aún más el profesionalismo del docente universitario
6.	COLABORACION: Es la capacidad de trabajar con grupos multidisciplinarios que unidos logran interactuar y lograr objetivos estratégicos para la institución.
7.	DISPOSICIÓN A COOPERAR: Se caracteriza por la disposición a cooperar y participar en esfuerzos conjuntos, y trabajar en equipo en base a las programaciones académicas
8.	DISPOSICIÓN AL ORDEN Y LA CALIDAD: Es la disposición y la capacidad para actuar en forma ordenada y bajo control alineado con las exigencias y normativas metodológicas y procedimentales a fin de dar respuesta a los requerimientos de información y documentación alcanzando objetivos estratégicos de la institución universitaria
9.	ETICA: Capacidad para sentir y obrar consecuentemente con base a los principios institucionales, demostrar buenas costumbres y prácticas profesionales.
10.	FLEXIBILIDAD Y ADAPTABILIDAD: Es la habilidad para entender y valorar las posturas distintas así como la disposición para aceptar los cambios, lo cual permite desenvolverse con facilidad en situaciones de naturaleza variable e interactuar efectivamente con personas de diversos estilos e ideologías tomando como referencia los estudiantes universitarios.
11.	FORMULACIÓN DE OBJETIVOS: Es la capacidad para establecer los objetivos y metas que han de guiar el desempeño del proceso de docencia e investigación a corto y mediano plazo.
12.	GESTIÓN ADMINISTRATIVA: Es la Capacidad para planificar, asesorar, dirigir y evaluar la gestión académica vinculada con los proyectos generados en el Departamento para un mejor funcionamiento de la institución.
13.	GESTIÓN DE RECURSOS DE INFORMACIÓN: Capacidad para formular y administrar el plan de recursos informáticos y de telecomunicaciones requeridos por la empresa.
14.	IMPACTO E INFLUENCIA: Capacidad para lograr posicionamiento favorable en las relaciones, así como para persuadir e influir sobre los demás para establecer esquemas de cooperación hacia el logro de objetivos que genere una imagen institucional acorde.
15.	INTEGRIDAD: Es la capacidad que demuestra el docente en correspondencia a lo que dice o considera importante. Incluye demostración de sus intenciones, ideas, sentimientos y honestidad en el marco de la actividad laboral.



16. LIDERAZGO: Es la capacidad para inspirar y guiar a otros hacia el logro de objetivos compartidos, así como para influir sobre su conducta hacia el desempeño deseado en el contexto de los valores éticos de la institución.
17. ORIENTACIÓN AL LOGRO: Es la disposición y el interés hacia la búsqueda de mejoras, y al logro de avances en las dimensiones personal, laboral y profesional.
18. PENSAMIENTO ANALÍTICO: Se caracteriza por la habilidad para comprender y describir las relaciones entre las partes de un todo, estableciendo analogías y diferenciaciones entre las mismas.
19. PROACTIVIDAD E INICIATIVA: Implica el sentido de respuesta efectiva ante requerimientos que ameritan acción inmediata, sobre la base del conocimiento, del criterio de prioridad y del sentido de anticipación.
20. TOMA DE DECISIONES: Esta competencia se apoya en la autoconfianza, la asertividad, la disposición a asumir riesgos y la capacidad profesional.
21. VISIÓN ESTRATÉGICA: Se caracteriza por la habilidad para identificar patrones de desempeño, interrelaciones, tendencias y aspectos subyacentes, en situaciones, sucesos y procesos.

Fuente: Cejas, Magda (2017)

Conclusiones:

- Se evidencia el fin de fortalecer la comunidad académica en términos de la formación por competencias, así entonces se parte de la concepción que la sociedad del conocimiento centra sus esfuerzos en el conjunto de procesos y sistemas que permiten que el capital intelectual de una institución aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades, la resolución de problemas de forma eficiente, en el menor espacio de tiempo posible, con el objetivo final de generar ventajas competitivas
- Se logró reforzar las técnicas formativas a través de seminarios, cursos, conversatorios, mesas de trabajo etc., buscando promover así las **habilidades productivas y capacidades para el trabajo** en general, por tanto se lograron actividades que permitieron destacar diversas condiciones de actuación para el desempeño del docente universitario, por lo cual se logró desarrollar habilidades meta cognitivas es decir actividades que mejoraron la actuación laboral a través de la reflexión, análisis ideas, enfoques, mejoramiento continuo. etc.
- Finalmente se logró incentivar a través de la formación por competencias del docente universitario para formarlos con sus propias competencias en el marco de nuevas oportunidades que ofrece la docencia y la investigación logrando potenciar su rol como actores clave en la construcción del buen vivir.



- Contribuir con la formación estratégica por competencias con la comunidad científica es importante en el marco de una sociedad cambiante, destacando la necesidad de concebir como práctica la experiencia de que la formación estratégica por competencias es concebida como un sistema que reconoce la capacidad y el desempeño efectivo del docente en su actividad laboral, donde no solo cuenta los conocimientos, las habilidades y las destrezas que posea, sino también agrega valor a su desempeño sus competencias integrando el Saber, el Saber Hacer y el Saber Ser.

Referencias bibliográficos

Blanco Prieto (2012). Trabajadores Competentes. Editorial ESIC. Libros Profesionales de Empresa. Madrid. España.

Cabrera, A. Y Bonache J. (2012). Recursos Humanos y Ventaja Competitiva. Dirección Estratégica de Personas. Editorial Prentice Hall. Madrid.

Cejas Y Chirinos (2014). La Gestión Estratégica De Recursos Humanos. Editorial UC. Medios y Publicaciones. Valencia. Venezuela.

Cejas, Magda (2008). Formación por Competencias. Editorial CDCH. Universidad de Carabobo. Venezuela.

Cejas, Fabara Y NAVARRO (2015) La Economía del Conocimiento y la Investigación. Ejes Resolutivos de la Vinculación Empresas, Universidad y Sociedad. Revista Mexicana de Cs. Agrícolas. Acapulco. México.

Cejas, Magda y CHIRINOS Nilda (2014) La Gestión de los Recursos Humanos. Editorial Publicaciones UC. Valencia. Venezuela.

Cejas, Magda y GRAU, Carlos (2008). La Formación como Factor Estratégico en las Organizaciones. Editorial Tropikos. Caracas. Venezuela.

Etkin, Jorge (2011) Gestión de la Complejidad en las Organizaciones. Ediciones Management. Editorial Gránica. Buenos Aires. Argentina.

Hernández S, Baptista Y COLLADO (2012). Metodología de la Investigación. Ediciones McGraw Hill. México.



Libro blanco de la unión europea. (2010). Enseñar y Aprender. Hacia la Sociedad Cognitiva. Comisión de las Comunidades Europeas. Bruselas.

Nonaka Y Takeuchi (1995) La Organización Creadora del Conocimiento. Oxford University Press.

Plan Nacional del Buen Vivir (2013-2017) Ecuador. Documento en Línea.

Tejada Fernández Y Ruiz Bueno (2016) Evaluación de Competencias Profesionales en la Educación Superior. Retos e Implicaciones. Revista Educación XXI, Nro. 19-1. Madrid. España.

Tobón Sergio (2015). Formación Integral y Competencias. Pensamiento Complejo, Currículo, Didáctica y Evaluación. Tercera Edición. ECOE EDICIONES. Bogotá. Colombia.

Vargas, Fernando (2010). Analise Qualitativa do Trabalho, Avaliacao e Certificacao de Competencias. Referencias Metodológicos. Ministerio do Trabalho e Emprego. Brasilia.



CAPITULO 8

UN ENFOQUE ESTRATÉGICO DEL VALOR DE LA GENTE

Ana C. Perlasca Navas

Introducción

Las organizaciones han sido definidas desde diversas perspectivas, aquí son definidas como un conjunto de personas que deberían trabajar en equipo en pos de cumplir con su misión de vida, a la vez que alcanzar los objetivos que harán materializar su visión compartida.

Se prioriza el elemento humano de la organización, es decir su gente, como factor decisivo para su existencia y permitiendo hablar a lo interno, de una función social de la organización. La cual ha vivido constantes cambios; considerando la evolución de una serie de factores tanto internos como externos que han llevado a concientizar el rol protagónico que tiene el personal de la organización y por ende su gestión es estratégica.

Este trabajo trata de analizar la importancia del factor psicosocial de las organizaciones, su gente, como el verdadero capital que poseen y de cómo lo impactan los distintos factores, en especial los externos, haciendo necesario incentivar la creatividad en el diseño de estrategias innovadoras que viabilicen el retener y mantener al personal; se plantea el caso Venezuela.

La gente es más valiosa que nunca.

Por qué considerar que el personal de la organización, usualmente definido como el recurso humano; hoy talento humano, tiene un rol estratégico? ¿Qué motiva tener esa concepción? ¿Por qué es tan importante cuidar y mantenerlo? ¿De qué manera impacta el entorno?

Diversos factores inciden en las respuestas que pueden darse, entre ellos: la evolución que ha tenido la concepción del hombre y de la mujer trabajadora;



evolución de la función de personal; las tecnologías de la información y comunicación (TIC); la globalización.

Desde la concepción mecanicista del trabajador(a) planteada por la Escuela de la Administración Científica, a principios del siglo XX con los postulados de Frederick Taylor, hasta la actualidad en plena era de la información; donde el trabajador es considerado como un colaborador, socio del negocio.

Pasa de ser un agente pasivo y administrado; a ser un agente activo e inteligente, que toma sus propias decisiones en torno a sus áreas de competencia, alcanza metas previamente convenidas; brinda atención a sus clientes en procura de satisfacer sus requerimientos; apoya a la organización en la administración de sus recursos; utiliza sus talentos en pos de los objetivos organizacionales.

El personal deja de ser un problema, para convertirse en una solución; pasa de ser un desafío, a convertirse en ventaja competitiva, cumpliendo un nuevo rol estratégico; Valle Cabrera (1995)

La función del personal también evoluciona pasando de la centralización de las labores burocráticas operacionales, a realizarlas ahora a través de terceras personas mediante la subcontratación.

Las labores tácticas pasan a ser responsabilidad de los jefes de línea. Los especialistas del área, ahora cumplen función de staff; con tendencia hacia la descentralización.

Las TIC y la globalización

El mundo cambio, y sigue cambiando; potenciado por la globalización como fenómeno sin fronteras que ofrece amenazas y oportunidades “.....significa el avance de un nuevo orden civilizatorio, que se identifica con el progreso de la humanidad en el que los pueblos no pueden permanecer ausentes”; Mesino (2009).

La globalización apoyada en las TIC las utiliza como un mecanismo de poder, influenciando los comportamientos en lo económico, social y cultural. Impactando significativamente el mundo en general y en especial el mundo del trabajo en las organizaciones; en consecuencia el área de recursos humanos, hoy llamada de



talento humano brinda también un efectivo acompañamiento en todos estos cambios.

Impacto del ambiente: factores externos e internos

Las organizaciones tienen sus objetivos centrados en el ambiente; su razón de ser está vinculada a la satisfacción de necesidades de la sociedad. El ambiente ayuda a darle identidad, sentido, direccionalidad; Schlemenson (202)

Los cambios repentinos y sobre todo inesperados obstaculizan la adaptación creando caos, desorganización y hasta crisis en las organizaciones con las consecuencias implícitas.

Este tipo de contextos son definidos como turbulentos por generar considerables niveles de incertidumbre que a su vez crean tensión, ansiedad, estrés que inciden negativamente en la gente ocasionando hasta su renuncia a la organización.

Pudiera decirse que el caso Venezuela en la actualidad es un fiel ejemplo de lo aquí mencionado; la situación socio económica y política, actualmente atraviesa un momento trascendental afectando todos los ámbitos de la sociedad incluyendo las organizaciones públicas y privadas.

Entiéndase como factores socioeconómicos y políticos, los eventos sociales económicos y políticos que ocurren en un país, afectando directa e indirectamente a sus habitantes (incluido por supuesto los trabajadores), moldeando sus conductas, que luego se ven reflejadas en actitudes y acciones dentro de la sociedad.

Desde la historia, se ha evidenciado que ningún país está ajeno a transitar por situaciones socioeconómicas adversas como la escasez, desabastecimiento, alto costo de los productos de alimentación y medicinas, inflación, entre otros. En donde las organizaciones se han valido de diversas estrategias para desarrollar e incrementar su producción y lograr mejorar la calidad de vida de su gente con la finalidad de que gocen de condiciones adecuadas para su desarrollo.



Venezuela está atravesando por una situación socio-económica bastante difícil, con disminución de la producción por parte de las organizaciones públicas y privadas, desabastecimiento en productos de la cesta básica, en medicinas, alta inflación, disminución del poder adquisitivo de la población para poder comprar dichos productos de primera necesidad. En muchas ocasiones, incluso se ven obligados a adquirirlos con sobreprecio como única forma de poder tenerlos; generalmente en la económica informal (bachaqueo)

Lo antes mencionado ocasiona serios problemas, entre los que figura el éxodo de personal, no solo de la organización sino hasta del país. El emigrante generalmente lo hace por una percepción negativa de factores en el ambiente, en el contexto; agudizándose cuando ocurren eventos electorales, protestas, inseguridad personal, alza de la inflación como es el caso de Venezuela; según el Observatorio de la diáspora venezolana de la Universidad Central de Venezuela 2018.

Al respecto especialistas en el tema migratorio dicen que del 2015 hacia el 2017 se observa un cambio en el perfil de la gente que se marchó del país.

A decir de Vargas (2018), a finales del siglo XX y principios del XXI, el perfil de los emigrantes venezolanos era de doctores, magister, especialistas, científicos, tecnólogos; es decir profesionales de alta calificación; que buscaban abrirse nuevos espacios de crecimiento. En el año 2003 con el despido de los trabajadores de la empresa de petróleos de Venezuela S.A. (PDVSA) hubo un punto de inflexión.

Posteriormente desde el año 2010 el perfil del emigrante cambio nuevamente por el de profesionales universitarios y técnicos que culminaron sus estudios, obtuvieron su título y se fueron en busca de mejores oportunidades.

Para el 2014 ya se observa otro perfil, surgen pequeños grupos, no necesariamente de clase media; tomando la decisión de emigrar como una salida a la coyuntura política del país. Para el 2017 esa visión va en crecimiento, pareciera ser “no hay más alternativa que irse del país tras los sueños que uno tiene”; Páez (2015) la define como una migración forzada y forzosa.



De hecho las vivencias referidas a la disminución de la matrícula estudiantil en las universidades tanto públicas como privadas, indica que los estudiantes se ponen como un plazo tope de espera para tomar su decisión de irse del país, durante el cual aspiran culminar estudios, o simplemente culminar el semestre y partir.

En síntesis el perfil profesional ha cambiado, y el socioeconómico también; hoy también las personas de los sectores más populares están saliendo del país, observándose el fuerte impacto que tienen las distintas variables del ambiente en la toma de decisiones.

El caso Venezuela: necesidad de crear estrategias innovadoras.

El ambiente socioeconómico y político de Venezuela en la actualidad hace que muchos trabajadores se vean en la necesidad de no asistir al trabajo, abandonar sus puestos para poder salir oportunamente a buscar los productos necesarios para satisfacer necesidades básicas; conllevando alza del ausentismo laboral, aumento de la rotación; disminución de la producción, en consecuencia se incrementan las pérdidas en las organizaciones de Venezuela.

En este sentido, las empresas privadas no escapan de estar afectadas directamente por la situación socioeconómica del país y tener que verse en la obligación de planificar y establecer estrategias y prácticas organizacionales que les permitan afrontar de una manera apropiada los acontecimientos que están afectando su productividad; y a su vez apoyar y motivar a sus trabajadores para lograr un mayor y mejor desempeño, disminuir el ausentismo laboral, la rotación y alcanzar los objetivos planteados.

Algunas estrategias que las organizaciones están aplicando actualmente como forma de controlar la situación, y no perder al personal en el que han invertido tiempo y dinero en su captación, selección, evaluación y entrenamiento son:

*Suministrar productos de la cesta básica alimentaria como parte de los beneficios socioeconómicos.

*Ofrecer buenos planes de seguro de HCM con amplia cobertura



- *Suministrar rutas de transporte a los trabajadores; cada día cobra mayor valor por la situación del transporte público escaso, inadecuado
- *Establecer bonos importantes por asistencia perfecta
- * Establecer bonos por puntualidad
- *Fijar bonos especiales por cumplimiento de objetivos en moneda sólida que permita mantener el valor del dinero pese a la alta inflación
- *Establecer premios especiales como planes de esparcimiento y recreación en familia
- *Programas especiales para adquisición de vivienda propia.

Las estrategias de mantenimiento del personal están direccionadas por las necesidades; al conocer lo que necesita la gente, la organización trata de satisfacerlas a través de diferentes opciones. En las ya enunciadas pudieran identificarse necesidades de: alimentos, salud, seguridad, transporte, recreación, vivienda.

Conclusiones

La concepción del personal o trabajadores de la organización ha ido evolucionando, desde el enfoque mecanicista de la Administración Científica hasta el enfoque estratégico que los considera socios de la organización; colaboradores que ponen a su servicio los talentos que poseen, concientizando el rol estratégico que desempeñan; convirtiéndolos en importante ventaja competitiva. El área de recursos humanos, ahora redefinida como área de talento humano cumple importante función de staff y acompañamiento en los constantes cambios producto del impacto que tienen las variables del ambiente; en especial en el diseño de estrategias gerenciales. El Caso Venezuela ilustra ampliamente como los distintos factores del ambiente impactan significativamente la toma de decisiones de la gente; la situación país pareciera prevalecer en las decisiones que muchos están tomando al retirarse de la organización donde laboran y hasta emigrar del país. Mención especial merece el hecho de que “la diferencia la hacen las personas que trabajan



en cada organización”, por lo que hay que esforzarse en la creación de estrategias direccionadas a satisfacer las necesidades fundamentales de la gente; evidenciando así el valor que tienen para la organización, a la vez nadie querrá irse de un ambiente que energiza. Para cerrar es conveniente recordar la importancia del enfoque estratégico del valor de la gente logrando así que “nuestro país (Venezuela) pueda crear, al menos 500.000 pequeñas y medianas empresas en 10 años. Tenemos que lograr que 26 millones de Venezolanos superen las condiciones de pobreza y que toda la población mejore sus ingresos y su calidad de vida” Del Vescovo (2018)”

Referencias

- Chiavenato, Idalberto.2007. Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Mc GraHill. México.
- Del Vescovo R Damiano.2018. Conferencia 25/05/18 Postgrado FaCES UC. Empresario representante de FEDECAMARAS ante AVERU en la comisión de cooperación para el Desarrollo Social y la Educación Superior. Valencia. Venezuela
- Gubman , Edward L.2000. El talento como solución. Cómo alinear estrategias y personas para obtener resultados extraordinarios. Mc GrwHill. Colombia
- Mesino Rivero, Ledis. 2009. La globalización económica y sus implicaciones socio-culturales en América Latina. Revista de Ciencias Sociales v.15 n.1 Maracaibo. Venezuela. Versión impresa ISSN 1315-9518. Disponible en Revista de Ciencias Sociales
- La Razón. Prensa nacional. 2018. La nueva diáspora venezolana es cada vez más vulnerable y más masiva. Caracas .Venezuela. Disponible en <https://www.larazon.net/2018/02/la-nueva-diaspora-venezolana-vez-mas-vulnerable-mas-masiva/>
- Observatorio de la diáspora venezolana. Universidad Central de Venezuela en La Razón. Prensa nacional. 2018. Caracas. Disponible <https://www.larazon.net/2018/02/la-nueva-diaspora-venezolana-vez-mas-vulnerable-mas-masiv>



Paéz , Tomas. 2015. La voz de la diáspora venezolana. ISBN 978849097037. Editorial La Catarata (Asociación los libros de la catarata). Caracas.

Schlemenson, Aldo. 2002. La estrategia del talento. Editorial PAIDÓS. Buenos Aires

Valle Cabrera, Ramón. 1995. La gestión estratégica de los Recursos Humanos. Addison-Wesley Iberoamericana. Estados Unidos.

Vargas, Claudia en La Razón. Prensa nacional. 2018. Profesora de la Universidad Simón Bolívar; investigadora acerca del tema de migración. Disponible en <https://www.larazon.net/2018/02/la-nueva-diaspora-venezolana-vez-mas-vulnerable-mas-masiva>



Universidad de Carabobo



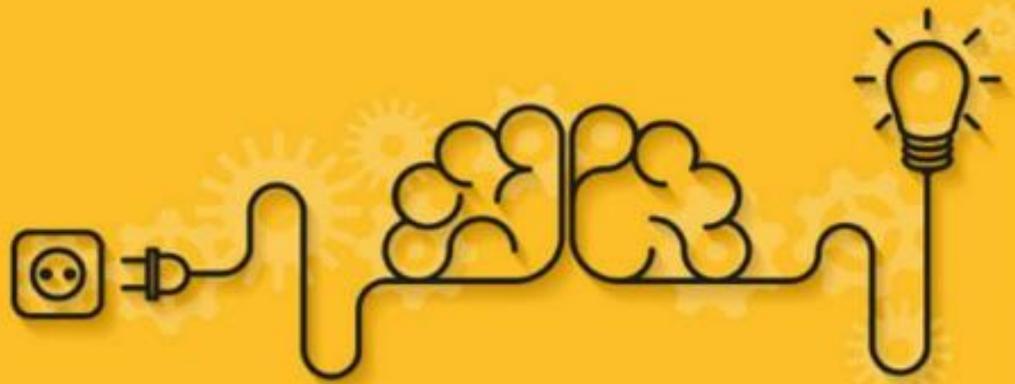
Facultad de Ciencias
Económicas y Sociales



Dirección de Investigación
y Producción Intelectual

Nuevas perspectivas de la gestión del talento humano en las organizaciones del siglo XXI

Todos los capítulos incluidos en este libro fueron rigurosamente seleccionados y aprobados luego de arbitraje doble ciego-juicio de pares. Los evaluadores internos y externos fueron especialistas de las diferentes disciplinas, pertenecientes a universidades e instituciones venezolanas y extranjeras.



ISBN: 978-980-233-735-4



© Ediciones Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Dirección de Investigación y Producción Intelectual
Primera edición digital, 2019
Depósito Legal N° CA2019000027