



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
“EZEQUIEL ZAMORA”
UNELLEZ - APURE

**DESARROLLO ORGANIZACIONAL A TRAVÉS DE LA GESTIÓN DEL
TALENTO HUMANO EN LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE LA
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS
OCCIDENTALES EZEQUIEL ZAMORA, (UNELLEZ) APURE**

**Requisito parcial para optar al grado de
*Magister Scientiarum en Gerencia y Planificación Institucional***

**Autora: Yuraira Venegas
C.I.: 13.640.300
Tutor: Dra. Yunaika Venegas**

SAN FERNANDO, JUNIO DE 2017

INDICE GENERAL

INDICE DE TABLAS	iii
INDICE DE FIGURAS	v
RESUMEN	vi
INTRODUCCION	1
CAPITULOS	
I EL PROBLEMA	3
Planteamiento del Problema	3
Objetivos de la Investigación	7
Objetivo General	7
Objetivos específicos	7
Justificación	7
II MARCO TEÓRICO	9
Antecedentes	9
Bases Teóricas	12
Teorías que sustentan la Investigación	28
III MARCO METODOLÓGICO	35
Tipo de Investigación	35
Diseño de la Investigación	35
Población y Muestra	36
Población	36
Muestra	36
Instrumento de Recolección de Datos	40
Procedimientos Metodológicos	41
Validez	42
Confiabilidad	42
Presentación y Análisis de los Resultados	43
IV PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	44

V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	60
VI LA PROPUESTA	63
Presentación de la Propuesta.....	64
Justificación	64
Objetivos de la Propuesta.....	65
Objetivo General	65
Objetivos Específicos	65
Fundamentación de la Propuesta	66
Población Objetivo.....	67
Plan de Actividades	67
Plan de Acción.....	70
Metodología para Desarrollar la Propuesta	72
Presupuesto	73
Cronograma de Ejecución	74
Factibilidad de la Propuesta	74
ANEXOS	76
A. Cuestionario	77
B. Carta de Solicitud de Validación	81
C. Confiabilidad del Instrumento.....	83
REFERENCIAS	84

INDICE DE TABLAS

Tabla

1. Visión de los colaboradores en la organización.....	14
2. Descripción de la población.....	35
3. Operacionalización de Variables.....	37
4. Distribución de frecuencias para la dimensión: Valores humanísticos.....	44
5. Distribución de frecuencias para la dimensión: Valores democráticos.....	47
6. Distribución de frecuencias para la dimensión: funcionamiento organizacional.....	49
7. Distribución de frecuencias para la dimensión: planificación...	52
8. Distribución de frecuencias para la dimensión: Control y evaluación.....	54
9. Plan de Acción.....	69
10. Presupuesto.....	72

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico

1. Dimensión: Valores humanísticos.....	44
2. Dimensión: Valores democráticos.....	47
3. Dimensión: Funcionamiento organizacional.....	49
4. Dimensión: Planificación.....	52
5. Dimensión: Control y evaluación.....	54

INDICE DE FIGURAS

Figura

1. Pasos para una capacitación exitosa.....	16
2. Características del desarrollo organizacional.....	21
3. Fases del desarrollo organizacional.....	23
4. Metodología de la propuesta.....	71

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
“EZEQUIEL ZAMORA”

Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional
Sub Programa de Ciencias Sociales

**DESARROLLO ORGANIZACIONAL A TRAVES DE LA GESTIÓN DEL
TALENTO HUMANO EN LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE LA
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS
OCCIDENTALES EZEQUIEL ZAMORA, (UNELLEZ) APURE**

Autor: Venegas, Y.

Tutor: Venegas, Y.

Fecha: Julio, 2017

RESUMEN

Las organizaciones hoy día no escapan a los avances científicos, tecnológicos presentes en todas las áreas de la sociedad, lo cual requiere de procesos más flexibles y con mayor capacidad de respuesta. Es por ello que se requiere impulsar el accionar del talento humano hacia una meta en común: el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Desde esta perspectiva se denotó que en la Unidad de Administración de la UNELLEZ, Apure los trabajadores actúan de manera aislada, no existe una planificación para la realización de las actividades, ausencia de políticas para el desarrollo profesional, entre otros elementos, lo que conllevó a plantearse como objetivo proponer lineamientos para la optimización del desarrollo organizacional a través de la gestión del talento humano en la Unidad de Administración de la UNELLEZ, Apure. El mismo se abordó desde una metodología cuantitativa, teniendo como tipo de investigación el proyecto factible, bajo un diseño de campo. La población y muestra estuvo conformada por 19 individuos a los cuales se les aplicó un instrumento contentivo de 21 ítems, cuya confiabilidad se evaluó a través del coeficiente de Crombach arrojando como resultado 0,78 lo cual indica que es un instrumento confiable. Entre los resultados se obtuvo que la universidad carece de lineamientos para una adecuada gestión del talento humano, lo que a su vez afecta el ofrecer respuestas acertadas y oportunas en el marco del cumplimiento de los objetivos institucionales. Por lo que se elaboró una propuesta orientada a solventar tal situación.

Descriptor: desarrollo organizacional, gestión del talento humano.

INTRODUCCION

En el nuevo escenario del siglo XXI, las organizaciones están llamadas a asumir nuevos paradigmas y retos que atiendan a las demandas que afectan el desempeño y direccionalidad para el cumplimiento de las metas institucionales. Es por esta razón, que en estos tiempos cambiantes en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez es más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo. En este sentido, el desarrollo organizacional busca optimizar el funcionamiento de las organizaciones a través del trabajo mancomunado de sus miembros. Para alcanzar tal objetivo, se hace necesario detectar las necesidades, planificar los procesos y asumir acciones orientadas a renovar el sistema actual.

Tal como se observa, el desarrollo organizacional consiste per sé en una estrategia de intervención orientada a modificar la cultura, creencias, prácticas, valores, entre otros elementos, con la intención de adaptarse a las transformaciones del entorno, y con ello proporcionar crecimiento tanto a los trabajadores como a la empresa. En este marco de ideas, resalta el hecho de que su radio de acción se centra en las personas, lo cual es considerado como el eje central que determina el éxito o fracaso de cualquier institución. Por consiguiente, la gestión del talento humano, entonces, se convierte en un aspecto crucial, pues si el éxito de las instituciones y organizaciones depende en gran medida de lo que las personas hacen y cómo lo hacen, entonces invertir en las personas puede generar grandes beneficios

Conforme a las ideas anteriores, el desarrollo organizacional asume como su eje estratégico al talento humano, siendo preciso para ello potenciar el trabajo en equipo para transformar la organización de manera radical, en este camino, es necesario asumir el reto de lograr que las personas se sientan y actúen como socias de la organización, participen activamente en

un proceso de desarrollo continuo a nivel personal y organizacional y sean los protagonistas del cambio y las mejoras.

En virtud de lo planteado, la presente investigación se considera importante ya que ofrece elementos que permite a las organizaciones fortalecer la gestión del talento humano con repercusiones positivas en el desarrollo organizacional. Estos elementos tienen que ver con el proceso de involucrar factores que permita identificar las fuerzas que lo afectan, activar nuevos lineamientos a seguir y hacer un seguimiento y control de los cambios, para realizar nuevos ajustes si es necesario. Lo anterior se enmarca en el objetivo de proponer lineamientos para la optimización del desarrollo organizacional a través de la gestión del talento humano en la Unidad de Administración de la UNELLEZ, Apure.

La realización de la presente investigación, fue a través del paradigma positivista mediante un diseño de campo, de nivel descriptivo bajo la modalidad de proyecto factible. La conformación de los capítulos quedó estructurada de la siguiente manera:

Capítulo I: El problema; planteamiento del problema, objetivo general y específicos y la justificación.

Capítulo II: Marco teórico; antecedentes de la investigación, bases teóricas referenciales, teorías que fundamentan la investigación y bases legales.

Capítulo III: Marco metodológico; tipo de investigación, diseño, población y muestra, técnicas e instrumentos, confiabilidad, fases, técnica para el análisis de datos y operacionalización de las variables.

Capítulo IV; Presentación y análisis de los resultados.

Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones.

Capítulo VI: La propuesta; presentación, justificación, objetivo general y específicos, justificación, población objetivo, estructura, metodología y factibilidad de la propuesta.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

El mundo avanza y con él la sociedad, en cuyo seno evoluciona cada vez más de prisa la modernización, incidiendo sobre el desarrollo y mejora de sus procesos, demandando respuestas apremiantes ante los constantes cambios. En este marco de ideas, dichas acciones requieren la aplicación de procedimientos y guías de acción para conducir hacia el éxito de cualquier organización. Es decir, se necesita identificar y ponderar los factores que contribuyen negativa y positivamente al logro de los objetivos organizacionales. Para Chiavenato (2006), en esta era de la Información, lo fundamental es la productividad del conocimiento, considera que desde hace décadas el trabajo manual fue sustituido por el trabajo intelectual, lo cual marca el camino de la pos-industrialización, basada en el conocimiento y el sector terciario.

Desde esta perspectiva, la supervivencia de las empresas será posible, en la medida en que sepan utilizar su patrimonio humano en aquello que tienen como más sofisticado e importante: su capital intelectual. Por consiguiente, la inversión del futuro deberá ser fundamentada en dicho elemento, debido a que éste representa el retorno mayor de la inversión, tal como lo señala Hurtado (2008) “es en el talento humano donde descansa buena parte del éxito o fracaso de una entidad” (p.154). Por tanto, puede señalarse que, el talento humano representa la creatividad de la empresa, las personas se encargan de diseñar y producir bienes y servicios, controlar la calidad, distribuir los productos, asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización, como puede

observarse sin este tipo de recurso es imposible que una organización logre sus objetivos.

Por consiguiente, es el talento humano, el propietario del conocimiento y protagonista del éxito de las organizaciones y es por ello que estas han comenzado a considerarlo como el capital más importante y la correcta administración del mismo como una de sus tareas más decisivas. Sin embargo, Soto y Sauquet (2007) señalan que:

La administración de este talento no es una tarea muy sencilla por cuanto cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas son muy diversas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamiento. (p.53)

En este sentido, el rol de los gerentes deben orientarse de manera eficaz para potenciar su formación y capitalizar el talento humano que tienen como colaboradores. Este, hecho por sí mismo, se ha convertido en una herramienta estratégica poderosa para la generación de valor de las organizaciones, permitiendo gestionar el conocimiento, las habilidades y las actitudes de las personas al interior de la organización, favoreciendo el mejoramiento, la efectividad del desempeño laboral y la alineación del pensamiento en equipo en función al cumplimiento de los objetivos. Por consiguiente, el talento humano es el elemento fundamental en todas las organizaciones y muy particularmente como se considera en este estudio el caso de las organizaciones públicas, por lo tanto, este debe estar en una constante evolución dado a que el mismo garantizará el éxito o fracaso de las mismas. La innovación, la tecnología y las exigencias de mayor calidad y competitividad, obligan a los responsables a tomar decisiones en procura de una administración más eficaz que adquiera legitimidad frente a los ciudadanos.

Para lograr este cambio necesario, se requiere de un desarrollo organizacional (DO), el cual Marchant (2006), define como “un proceso planificado de cambio en una organización como un todo, que debe ser

conducido por los directivos superiores, con el fin de mejorar la efectividad y la salud de la organización” (p.9). Por su parte, Mejías (2012) refiere a Burke y Hornstein (1971) quienes definen el DO, como:

Un proceso de creación de una cultura que institucionalice el uso de diversas tecnologías sociales para regular el diagnóstico y el cambio de comportamiento entre personas, entre grupos, especialmente los comportamientos relacionados con la toma de decisiones, la comunicación y la planeación en la organización. (p.45)

Conforme a ello, puede observarse la estrecha relación existente entre el talento humano y el desarrollo organizacional, convirtiendo ambos elementos en una sola fórmula, que funciona bajo una relación directamente proporcional, que existe entre las personas que la integran y la misma organización. Como se ha señalado, en la nueva economía, los activos claves del desarrollo organizacional los constituye el recurso intelectual, este hecho obliga a las organizaciones a desplegar nuevas formas de evaluar y manejar su talento humano lo que incluye habilidad, experiencia, conocimiento e información, entre otros. Actualmente, se está generando una intensa transformación de las organizaciones que fueron concebidas para permanecer en un mundo donde la estabilidad era la regla y el cambio la excepción, que hoy deben sobrevivir bajo unas condiciones invertidas: el cambio es la regla y la estabilidad la excepción.

En esta dirección, surge la gestión del talento humano como vía idónea a la transformación organizacional, siendo la respuesta al cambio que éstas requieren, en función de las necesidades que la sociedad demanda. En este contexto, se presenta el caso de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ) Apure, específicamente en la Unidad de Administración, en ella, la investigadora, por laborar allí, ha podido observar que en la gestión del talento humano no existe la aplicación de técnicas motivacionales para que los trabajadores desarrollen sus tareas con la mayor eficiencia posible.

Igualmente, ha notado que con frecuencia designan personas que no cumplen con el perfil requerido por el cargo, generando una inadecuada delegación de funciones en cuanto al cumplimiento de tareas inherentes a la unidad; aunado al hecho de la carencia de políticas y estrategias orientadas al desarrollo organizacional, como lo es la ejecución de planes de formación y capacitación, lo cual incide significativamente en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Por lo antes expuesto, puede señalarse que la gestión del talento humano en las organizaciones públicas se rige por un cuerpo legal sustentado en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), la Ley Orgánica de la Administración Pública (2001), la Ley del Estatuto de la Función Pública (2002), la Ley Orgánica del Trabajo para los Trabajadores y Trabajadoras (2011); y el Sistema Nacional de Adiestramiento, no es que las organizaciones públicas están muy lejos de llegar a estos planteamientos, sino que esta situación no se observa con la importancia que ha venido adquiriendo en la actualidad, lo cual pone en tela de juicio el ejercicio de la gestión del talento humano, en la UNELLEZ, Apure y ello se constituye en fuerte razón para especular sobre la ausencia de procesos orientados hacia la adecuación a las nuevas tendencias sobre el tratamiento de las personas en las organizaciones para lograr mejores resultados en su gestión.

En función a ello, se genera las siguientes interrogantes:

¿Cómo es el desarrollo organizacional alcanzado actualmente en la Unidad de Administración de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ) Apure? ¿Cómo es la gestión actual del talento humano en la Unidad de Administración de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ) Apure? ¿Cuáles serán las características de unos lineamientos para la optimización del desarrollo organizacional a través de la gestión del talento humano en la Unidad de Administración de la Universidad

Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ) Apure?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer lineamientos para la optimización del desarrollo organizacional a través de la gestión del talento humano en la Unidad de Administración de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ) Apure.

Objetivos específicos

Describir el desarrollo organizacional alcanzado actualmente en la Unidad de Administración de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ) Apure.

Caracterizar la gestión actual del talento humano en la Unidad de Administración de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ) Apure.

Diseñar lineamientos para la optimización del desarrollo organizacional a través de la gestión del talento humano en la Unidad de Administración de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ) Apure.

Justificación

A lo largo de la historia humana, el hombre se ha asociado para realizar actividades que solo no sería capaz y con el transcurrir del tiempo, se fueron desarrollando hasta alcanzar la evolución de las organizaciones modernas; un aspecto importante en esta evolución, es la adaptación del trabajo al hombre a través de métodos y procesos, las máquinas, equipos, condiciones ambientales y humanas, siendo el desarrollo organizacional un factor importante que permite el avance de las organizaciones y al mismo tiempo de los colaboradores que a ella pertenecen, resultando por consiguiente, la calidad y bienestar de recurso humano trascendental para el crecimiento y permanencia de las mismas.

Es por ello, que se considera hoy día, de gran importancia, el vincular de manera preponderante, la formación del capital humano con los intereses, capacidades y potencialidades de las metas propuestas por la organización, lo que representa un mayor impacto en las instituciones públicas, ya que la acción de éstas buscan tener un efecto benéfico entre los individuos que la integran y la comunidad beneficiada, quienes demandan atención y capacidad de respuesta, cuyo efecto se verá reflejado, en los avances de la solución de las diversas carencias presentadas.

En virtud de las consideraciones anteriores, se enmarca la importancia de la presente investigación, ya que se adoptan como criterios para su valoración la relevancia social, la utilidad metodológica y el valor que prometen sus aportaciones. En este orden de ideas, puede afirmarse que la relevancia social de la misma reside en el hecho de que el producto obtenido planteará un programa que optimizará el manejo de la gestión del talento humano en las instituciones públicas conforme a las necesidades de la sociedad actual. De igual modo, la presente investigación se enmarca en el área de las Ciencias Sociales y Económicas, específicamente en la línea de investigación referente a la Gerencia Empresarial y Social, ya que se considera que la misma contribuirá a mejorar la calidad de vida en el trabajo y en las organizaciones, lo que a su vez redundará en beneficio de la sociedad venezolana.

En cuanto a la utilidad metodológica, se puede garantizar que el presente trabajo se constituirá como una valiosa fuente de consulta para nuevos trabajos de investigación en el ámbito de la gestión del talento humano en cualquiera de sus manifestaciones y proporciona un interesante modo de abordaje de investigaciones futuras. En cuanto a su valor final, el mismo estriba en que los contenidos resultantes serán aportes significativos para las ciencias administrativas en el país. Por lo tanto, son referentes disponibles para futuras investigaciones en el campo de la gestión del talento humano.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

Conforme a este aspecto, Arias (2006), lo comprende de la siguiente manera: “el marco teórico o referencial de la investigación, se explica como el compendio de una serie de elementos conceptuales que sirven de base a la indagación por realizar” (p. 106). Por consiguiente, en este capítulo se encuentran estructurados los antecedentes y estudios previos de la investigación, las bases teóricas que sustentan el trabajo en cuestión, así como los enfoques que le dan apoyo y las bases legales sobre las cuales se sustenta el presente trabajo.

Antecedentes

A este respecto, Jiménez (2014) en su trabajo titulado: “propuesta de un sistema estratégico de desarrollo integral para gerentes regionales de ventas de las empresas farmacéuticas de los estados Aragua y Carabobo”, presentado ante la Universidad de Carabobo, para obtener el título de Magíster en Administración de Empresas, mención Gerencia, se propuso como objetivo proponer un sistema estratégico de desarrollo integral para gerentes regionales de ventas de las empresas farmacéuticas de los estados Aragua y Carabobo, utilizando para ello una metodología de proyecto factible, apoyada en una investigación de campo, con la aplicación de dos instrumentos para la recolección de datos a 37 personas.

En el referido estudio Jiménez (ob. Cit), concluye que los principales problemas en la gerencia de ventas estaban asociados con la comunicación efectiva y el liderazgo, para mejorar dicha situación dicho autor definió un modelo de formación gerencial que consta de cuatro etapas: identificación de las competencias, aplicación y desarrollo del plan de acción, con la finalidad

de que los líderes de la organización adquieran herramientas de conocimiento que les permita contribuir al crecimiento de los empleados. Como se puede observar, la relación de la investigación presentada y la que se lleva a cabo reside en que ambas, vislumbran el talento humano como vía idónea para solventar las brechas que puedan presentarse entre las organizaciones y el entorno. De igual, forma, aportó elementos importantes para desarrollar los conceptos básicos que fundamentan la presente investigación.

Por su parte, Mendoza (2011), realizó una investigación para optar al título de Magíster en Administración de Empresas, mención gerencia, titulada: "Lineamientos estratégicos para la gestión del talento humano como herramienta para una gerencia efectiva, en la administración pública municipal en la gran Valencia del estado Carabobo". La misma, tuvo como objetivo proponer lineamientos estratégicos para la gestión del talento humano como herramienta para una gerencia efectiva en la administración pública municipal en la gran Valencia del Estado Carabobo. Para llevar a cabo la consecución de los objetivos, la investigación se basó en una metodología cuantitativa, de tipo proyectiva, enmarcado en un diseño de campo.

Una vez recolectada la información, Mendoza (ob. cit) llegó a las siguientes conclusiones: los gerentes deben trabajar para lograr que los trabajadores se relacionen de manera más fuerte con la organización, mientras esto suceda, mayores serán las posibilidades de que permanezcan en ella y mayores serán los beneficios. No se trata del compromiso de una habilidad o destreza personal, innata o a adquirir, sino, de un sentimiento a cultivar o desarrollar, generador de actitudes y conductas positivas. Cuando un trabajador decide comprometerse, sus esfuerzos se orientan, sus intereses se subordinan y la conducta se adapta. Conforme a ello, puede acotarse, que la relación existente entre la citada investigación y la presente,

reside en que ambas persiguen instaurar lineamientos orientadores a los gerentes para optimizar el funcionamiento organizacional en las instituciones públicas.

Para finalizar desde el ámbito nacional, se tiene a Bolívar (2012), cuya investigación llevó por título “El desarrollo organizacional como herramienta para el trabajo en equipo en el Consejo Comunal Barrio 23 de enero, Biruaca, estado Apure”, la cual fue presentada ante la Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Nacional, núcleo Apure, para optar al título de Magíster en Gerencia de Recursos Humanos. La misma, se propuso como objetivo diseñar estrategias para promover el desarrollo organizacional como herramienta para el trabajo en equipo en el Consejo Comunal del Barrio 23 de Enero del Municipio Biruaca del Estado Apure.

La mencionada investigación, se desarrolló bajo la modalidad de proyecto factible, obteniendo las siguientes conclusiones: los miembros del consejo comunal necesitan de líderes que posean destrezas y habilidades que faciliten a su equipo participar en un ambiente que estimule el compromiso y la participación de todos, considerando el aprendizaje como un medio que conduzca a mejores resultados que proporcionen el crecimiento individual y grupal. Como se puede observar, la citada investigación, guarda estrecha relación con la presente, ya que demuestra la manera como el desarrollo organizacional tiene influencia directa en la motivación de los miembros que la conforman, destacando de este modo la eficiencia y eficacia de la organización así como su desarrollo.

Desde la perspectiva internacional, Pardo (2014) desarrolló la siguiente investigación: “Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional; una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá”, la misma fue presentada ante la Fundación Universitaria Konrad Lorenz. Dicho trabajo tuvo como objetivo comprender cómo los procesos de capacitación y de desarrollo de competencias se

convierten en factores clave para la transformación organizacional. La metodología se basó en un estudio de tipo exploratorio - descriptivo con un alcance correlacional; para tal fin se realizó el diseño y aplicación de entrevista semiestructurada y encuesta como instrumentos para la recolección de la información, mediante los cuales se obtuvieron resultados de una muestra intencional por conveniencia de 81 empresas de Bogotá que han implementado modelos de desarrollo de personal.

Entre las conclusiones obtenidas, se destaca el desconocimiento por parte de los líderes de talento humano de empresas pequeñas y algunas medianas sobre las diferencias entre programas de capacitación y de desarrollo de competencias, por lo que resaltan el papel que juega el líder del área en el logro de las metas de la compañía y las competencias requeridas, ya que su interacción con las políticas y objetivos organizacionales determinará el perfil de competencias que deberá desarrollar y potenciar para contribuir a agregar valor al capital humano que conforma la empresa.

De acuerdo a las premisas anteriores, se infiere que la relación existente entre el citado estudio y el presente estriba en el hecho de que es notorio que la gestión es un pilar fundamental para orientar a las organizaciones y sus colaboradores hacia un cambio exitoso ya que de acuerdo a la capacidad de los líderes del talento humano será la calidad lograda del desarrollo organizacional buscado.

Bases Teóricas

Los enfoques teóricos que se han desarrollado acerca de los temas de talento humano y la efectividad de la gerencia en la administración de las organizaciones, tienen su soporte en las potencialidades de las personas como parte fundamental para el crecimiento económico y el desarrollo regional de una nación. En este orden de ideas se presenta el siguiente constructo que soporta la presente investigación.

Gestión del Talento Humano

A este respecto, Chiavenato (2006) opina que la gestión del talento humano es el conjunto de políticas necesarias para dirigir los aspectos gerenciales relacionados con las personas. Es por ello, que puede decirse que existe una interrelación entre las personas y la organización, ya que ambas dependen entre sí para el logro de sus metas u objetivos, por lo que resulta difícil hacer una separación entre el comportamiento de los individuos y el de las organizaciones, ya que estas operan a través de las personas.

Hoy día, las personas son vistas como socias de las organizaciones, tal como lo refiere Chiavenato (ob. cit), debido a que se convierten en proveedoras de conocimientos, habilidades y capacidades, a lo que bien podría llamarse capital intelectual. Desde esta perspectiva, el referido autor, menciona tres aspectos fundamentales en la gestión del talento humano:

1. Son seres humanos: están dotados de personalidad y poseen conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales.

2. Activadores inteligentes de los recursos organizacionales: las personas son fuente de impulso propio, que dinamizan la organización y no agentes pasivos, inertes, estáticos.

3. Socios de la organización: invierten en la organización esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgo, entre otros. Con la esperanza de recibir incentivos, crecimiento profesional, entre otros.

Conforme a lo anterior, se hace evidente la necesidad de aceptar y generar avances en la organización, que se vean reflejados en una nueva filosofía de acción en la cual se dejen atrás los comportamientos tradicionales y en los cuales se vea a las personas como socios y no como recursos, tal como se presenta de forma clara en el siguiente cuadro:

Cuadro 1. Visión de los colaboradores en la organización.

Personas como recursos	Personas como socias
<ul style="list-style-type: none"> - Empleados aislados en los cargos - Horario establecido con rigidez - Preocupación por las normas y reglas - Subordinación al jefe - Fidelidad a la organización - Dependencia de la jefatura - Alineación en relación con la organización - Énfasis en la especialización - Ejecutoras de tareas - Énfasis en las destrezas manuales - Mano de obra 	<ul style="list-style-type: none"> - Colaboradores agrupados en equipos - Metas negociadas y compartidas - Preocupación por los resultados - Atención y satisfacción del cliente - Vinculación a la misión y a la visión - Interdependencia entre colegas y equipo - Participación y compromiso - Énfasis en la ética y la responsabilidad - Proveedores de actividades - Énfasis en el conocimiento - Inteligencia y talento

Fuente: (Chiavenato, 2006).

A través del cuadro anterior, se evidencia la necesidad de asumir el talento humano como herramienta fundamental para el logro de los objetivos organizacionales, ya que su adecuada gestión es lo que permite la competitividad, atendiendo con ello las funciones básicas del proceso de gestión del talento humano, las cuales Chiavenato (ob. cit), refiere las siguientes: a) reclutamiento y selección, b) inducción y capacitación, c) remuneración, d) retención, y e) monitoreo.

Como se puede observar, el proceso de gestión del talento humano comprende, un nivel de importancia dentro de las organizaciones, ya que le corresponde generar un ambiente favorable que propicie la motivación, el compromiso y la productividad. Así mismo, es necesario que el gerente

identifique las necesidades o requerimientos de los colaboradores a su cargo para prestarles la debida formación a éstos. Todo lo anterior, conlleva a optimizar la eficiencia organizacional.

Formación para la Gestión del Talento Humano.

Es innegable en el siglo XXI la relevancia del talento humano, considerado el potencial más importante dentro de las organizaciones. Por tal razón, es el eje central para la innovación. En este sentido, se convierte en uno de los elementos diferenciadores de las organizaciones, es la formación del talento humano, cuando ésta se entiende como inversión y no como gasto, cuando se reconoce que las horas dedicadas al entrenamiento específico son un tiempo que asegurará la calidad del trabajo y evitará los retardos que terminan por aumentar los costos.

A este respecto, cabe mencionar que los procesos de capacitación en las organizaciones se han enfocado en los últimos años al desarrollo de instructores internos con un doble propósito, por un lado, disminuir los costos asociados a la formación y entrenamiento del personal a través de organizaciones externas y por el otro, valorar y aprovechar el conocimiento interno de sus profesionales. En esta perspectiva, Vecino (2006), señala:

Una de las grandes preocupaciones de los Gerentes de Capacitación y especialmente de los responsables de Gestión Humana en las organizaciones es precisamente el poder ofrecer programas de capacitación que garanticen el mejoramiento del desempeño y la productividad en la organización. (p.56).

Es decir, la preocupación se centra en la puesta en práctica de las acciones consideradas que permitan mejorar las distintas habilidades de los gerentes. En este sentido, Vecino (ob. cit), refiere la importancia de tener en cuenta los cuatro (4) pasos orientados a optimizar la formación gerencial, lo que permite visualizar el desarrollo de un programa formativo con inicio y fin. Siendo estos, los mostrados en la siguiente figura:

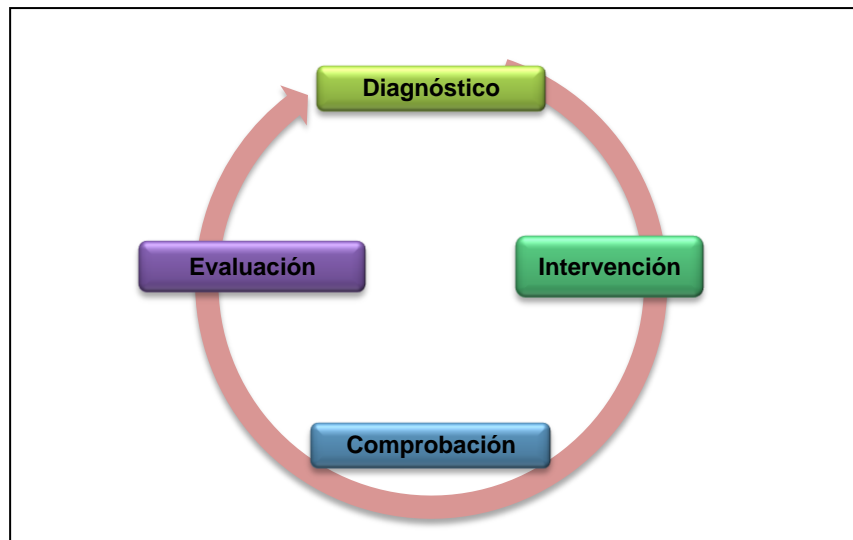


Figura 1. Pasos para una capacitación exitosa. Vecino, (2006)

Conforme a la figura anterior, en primer lugar se tiene al *diagnóstico*: el cual Vecino (2006), lo entiende como el proceso que ayuda a evaluar las necesidades de formación y entrenamiento a través de herramientas que permiten medir de forma objetiva las competencias actuales de cada persona, frente a las competencias esperadas por la organización, de esta manera se pueden definir acciones ajustadas a las necesidades de cada persona y establecer los niveles de profundidad requeridos para cada seminario o taller definido. Es la mejor manera de personalizar y enfocar la capacitación.

En segundo lugar, se refiere a la *intervención*: la cual, establece el programa de talleres y seminarios que permitan entrenar las competencias identificadas como claves en cada persona. Así mismo, permite seleccionar adecuadamente a los formadores de cada uno de los eventos de capacitación y al mismo tiempo exigir de ellos resultados evaluables.

Seguidamente, presenta la *comprobación*: la cual consiste en una serie de reuniones posteriores a las acciones de capacitación que permiten fortalecer cada una de las competencias y hacer monitoreo en la curva de aprendizaje de las competencias trabajadas. Normalmente debe esperarse

entre 2 y 3 meses para permitir que los contenidos adquiridos en los talleres y seminarios sean incorporados en el día a día y de esta manera poder establecer cuáles contenidos o eventos fueron de mayor o menor impacto.

Por último, el referido autor, señala la *evaluación*: a través de la cual se permite conocer el avance real del proceso en cada participante y establecer mediante las mismas herramientas los resultados obtenidos. En virtud de lo anterior, se puede inferir que es indispensable contar con una política de capacitación que permita observar y dar seguimiento a todo proceso de capacitación emprendido, con miras al desarrollo de la competencia con uno mismo, que es la más importante y el aprovechamiento de las oportunidades de crecimiento que se ofrezcan. Para que sea efectiva la capacitación, no debe improvisarse, sino que debe responder y resolver los problemas y necesidades detectadas, con objetivos y metas claras

Lineamientos generales para desarrollar el talento humano.

Para desarrollar el talento humano es necesario ampliar las competencias y conocimientos del individuo, según Alles (2006) las cuales se conforman por las características de personalidad orientadas al éxito; no representan cualquier característica de personalidad sino solo aquellas que llevaran a una persona a tener condiciones de éxito. En cierto sentido todos los gerentes son gestores de personas porque están involucradas en el reclutamiento, entrevista, selección y entrenamiento. Las personas son un recurso invaluable de las organizaciones, no se debe desperdiciar el talento humano de nadie en la búsqueda de un alto desempeño. El siguiente lema organizacional lo dice todo: *"las personas son el activo más importante"*.

Para la formación de los ejes o lineamientos formativos Tobón (2010) señala que se debe cumplir con las siguientes actividades:

- La directiva requiere definir el área o dependencia a intervenir para ejecutar la realización de las actividades formativas.

- Las actividades de formación, deben estar orientadas a capacitar gerentes, altamente calificados, íntegros e integrales comprometidos con valores que defienden y difunden activamente; asumiendo su profesión como una posibilidad de servicio a los demás, demostrando la capacidad de aportar como ciudadanos a la construcción de la sociedad y de responder creativamente a las exigencias del país.

- El personal debe trabajar cooperando entre sí entendiendo que todos son vitales para la organización, resolviendo problemas internos y externos de la organización.

Bajo los parámetros anteriormente señalados, se entiende que la efectividad de la capacitación dependerá del enfoque integral. La visión consiste en desarrollar a la persona como ser humano, para sus necesidades presentes y futuras, ya que la formación de mejores personas dará el resultado de mejores colaboradores para cualquier labor, ya sea personal, comercial, social y corporativa entre otras.

Desarrollo Organizacional (DO)

El desarrollo organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia a nivel nacional e internacional. En este sentido, Cummings y Worley (2007), ofrecen varias perspectivas de autores con respecto a este tema, citando en primer lugar a Bennis, uno de los principales iniciadores de esta actividad, quien enuncia la siguiente definición: "es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor al ritmo vertiginoso del cambio mismo". (p.2).

Igualmente Cummings y Worley (ob. cit), refieren a Beckhard, para quien el DO representa “un esfuerzo planificado de toda la empresa y administrado desde los más altos niveles, para aumentar la eficiencia y salud de la empresa mediante intervenciones planificadas en los procesos, aplicando el conocimiento de las ciencias de la conducta” (p.2). Conforme a las conceptualizaciones anteriores, puede inferirse que el DO implica cambios en la estrategia gerencial así como en la estructura e interacciones que soporta al sistema, por tanto puede acotarse que la misma se basa en la aplicación y transmisión del conocimiento, lo que induce al gerente a destacarse como líder organizacional, sin olvidar que para mantenerse debe existir una evaluación constante para generar y reforzar el cambio de manera constante.

Objetivos del desarrollo organizacional.

Aunque cualquier esfuerzo del D.O. deba surgir de objetivos específicos, procedentes de un diagnóstico sobre la situación que se desee modificar, existen objetivos más generales, los cuales Garzón (2005) señala los siguientes:

- Obtener o generar informaciones objetivas y subjetivas, válidas y pertinentes, sobre las realidades organizacionales, y asegurar la retroinformación de esas informaciones a los participantes del sistema-cliente.

- Crear un clima de receptividad para reconocer las realidades organizacionales, y de abertura para diagnosticar y solucionar problemas.

- Diagnosticar problemas y situaciones insatisfactorias.

- Establecer un clima de confianza, respecto a que no haya manipulación entre jefes, colegas y subordinados.

- Desarrollar las potencialidades de los individuos, en las áreas de las tres competencias: técnica, administrativa e interpersonal.

- Desarrollar la capacidad de colaboración entre individuos y grupos, que conduce a la sinergia de esfuerzos y al trabajo en equipo.
- Buscar nuevas fuentes de energía, liberar la energía bloqueada en individuos y grupos, o retenida en los puntos de contacto e interacción entre ellas.
- Compatibilizar, viabilizar, armonizar e integrar las necesidades y objetivos de la empresa y de quienes forman la empresa.
- Estimular las emociones y sentimientos de las personas.
- Siempre que el riesgo lo permita, poner los conflictos, fricciones y tensiones sobre la mesa y tratarlos de modo directo, racional y constructivo.
- Despertar o estimular la necesidad de establecer objetivos, metas y fines que, siempre que sea posible, estén cuantificados y bien calificados que orienten la programación de actividades y evaluación de los desempeños de sectores, grupos e individuos.
- Despertar la conciencia para que existan valores y concepciones sobre el comportamiento de los hombres en las organizaciones, por parte de la alta gerencia, ejecutivos y administradores.
- Examinar el cómo, cuándo, dónde y cuánto, tales valores concepciones y cultura influyen sobre los objetivos, métodos, procesos, comportamientos, desempeños y resultados obtenidos.
- Analizar la adaptación del funcionamiento de la organización en relación con las características de la misma.
- Localizar las responsabilidades de solución y la toma de decisiones, lo más próximo posible de las fuentes de información en el nivel adecuado al tipo de solución.
- Desarrollar la organización a través del desarrollo de los individuos.

- Compatibilizar y optimizar metas, recursos, estructuras, procedimientos y comportamientos.

- Perfeccionar el sistema y los procesos de información y comunicación

- Identificar puntos de bloqueo o pérdida de energías y recursos de varios tipos: físicos, humanos, materiales, de información, entre otros.

Conforme a tales objetivos, se infiere que los mismos, pueden no ser aplicados obligatoriamente en todas las situaciones que sean objetos de esfuerzos del D.O, sino que se adaptaran conforme al contexto en el cual se desarrolle la organización.

Características del desarrollo organizacional.

A continuación en la siguiente figura se presentan las 8 características del desarrollo organizacional mencionadas por Torres (2003), según Newstrom y David (1993).



Figura 2. Características del DO. Fuente: Torres (2003).

Conforme a la figura planteada el referido autor señala que estos elementos que integran el DO, se dan a conocer por los siguientes señalamientos:

1. Valores humanos; representados por creencias positivas sobre el potencial de los empleados.

2. Orientación sistémica: significa la integración de todas las partes de la organización, esto incluye la estructura, tecnología, las personas deben trabajar en conjunto.

3. Agente de cambio; significa la introducción de nuevos elementos o individuos con actitudes innovadoras, que induzcan a presentar la necesidad de reorientar procesos. Se estimula, facilita y coordina el cambio.

4. Solución de problemas: los problemas son identificados, los datos recopilados, se toman acciones correctivas, el gerente evalúa el progreso y realiza los ajustes necesarios en el proceso.

5. Aprendizaje experiencial: significa que la introducción de los aprendizajes a través de experiencias, en el ambiente de entrenamiento, deben ser iguales a los que los individuos encuentran en el trabajo. El entrenamiento no debe ser enteramente teórico.

6. Retroalimentación; se evalúa y examina lo ejecutado para tomar acciones de mejora y reforzar aquellos puntos débiles.

7. Orientación hacia la contingencia. Las acciones se seleccionan y se adaptan para que respondan a las necesidades

8. Construcción de equipos: una de las cualidades que destaca el DO, es la consideración del talento humano, como elemento primordial en la salud organizacional, por ello el trabajo integrado de sus actores orienta la eficiencia para alcanzar resultados que van más allá de los individuos.

Fases del desarrollo organizacional

A este respecto, Torres (2003) , señala a Argyris, para quien la aplicación de un modelo de DO en forma simultánea puede variar según lo que amerite la organización y la situación que impere para el momento, sin embargo él deja claro que las fases del desarrollo organizacional siguen de la siguiente forma:

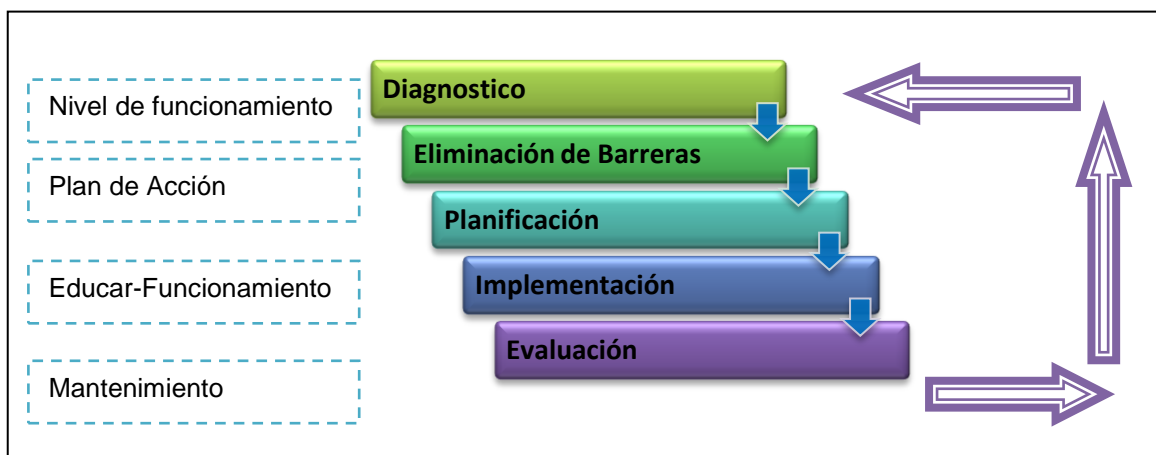


Figura 3. Fases del DO. (Torres, 2003)

Como se observa en la figura anterior, se expresa un modelo general de intervención de naturaleza cíclica estructurado en cinco fases: diagnóstico inicial, eliminación de barreras, planificación, implementación y evaluación; su aspecto fundamental se enfoca en determinar un plan de intervención apropiado (de aprendizaje) en función de obtener niveles de funcionamientos deseados por la organización.

Estrategias para el desarrollo organizacional.

La eficiencia de una empresa o institución, que se precisa en cuanto al logro de los objetivos para los cuales se ha estructurado, depende fundamentalmente de los equipos humanos que la conformen. Se constituye entonces en un primer requisito de eficiencia el estructurar equipos que accionen como tales y conformar toda la organización para ello.

Por otra parte, es bien sabido que en la acción de los equipos de trabajo y en su productividad juega un rol esencial las modalidades de relaciones humanas a las cuales ellos se conformen. En efecto, del tipo de relaciones humanas en que se desenvuelvan depende fundamentalmente el éxito o fracaso de la puesta en práctica de planes, proyectos y políticas que les corresponda desarrollar. Un aspecto esencial en las relaciones humanas está en el grado en que los individuos que estén comprometidos en ellas

hayan logrado o estén en condiciones de alcanzar satisfacciones y requerimientos dados por su condición humana.

Confluye igualmente en esta problemática las modalidades de conducción (liderazgo) de los cuadros directivos de la organización, desafortunadamente esta conducción es dejada a la intuición, sentido común y condiciones personales de quienes se desenvuelven en los niveles de autoridad. Esto sin considerar que una buena dirección implica el disponer de conocimiento modernos en el área y de su aplicación apropiada.

El conocimiento efectivo de los distintos fenómenos tanto individuales como sociales ayuda a cada cual a comprender su propia acción y la de los otros, permitiendo en consecuencia una mejor adecuación en relaciones humanas. Se evitan así los roces y conflictos que constituyen un verdadero cáncer en la productividad de los grupos de trabajo. Es por ello que se hace necesario desarrollar programas de capacitación en el área, con un balance adecuado entre teoría y práctica (porque solamente aprendizaje mecánico de procedimientos, sin entender la significación de ellos, puede llevar a resultados absolutamente contraproducentes). En suma, la capacitación de directivos y supervisores es esencial en el desarrollo organizacional.

Una tarea fundamental, compleja y ardua es la del manejo eficiente de la información. Para ello se requiere de comunicaciones eficientes cuya base esencial son buenas relaciones humanas. En tal sentido, en toda organización es la productividad la que demuestra su implementación en los equipos de trabajo. Desde luego se trata de alcanzar una amplia y efectiva complementación y coordinación de los equipos, sin olvidarse de la efectiva colaboración individual en función de los objetivos a lograr, a fin de obtener un progreso satisfactorio.

Sin embargo, en la base de todo ello está la sustancial colaboración de todos y cada uno de los miembros del personal. Esta colaboración (que corresponde al conocido ponerse la camiseta) es la resultante de una

cantidad de factores entre los cuales destaca la relativa satisfacción que tenga cada uno de los colaboradores en cuanto a su participación dentro de las actividades de la organización. Se trata entonces de promover la comunicación eficiente que confluja en este sentido, así mismo eliminar en lo posible todos los obstáculos que se oponen a ello. Las características mismas de la organización y su eficiencia en cuanto a las tareas y funciones implicadas es otro elemento que participa en la buena o mala moral de los equipos de trabajo, además de intervenir directamente en la productividad y fluidez de las distintas actividades de la organización. El adecuar la organización a los objetivos y tareas del grupo se convierte por lo tanto en una acción ineludible.

En suma el desarrollo organizacional tiene que armonizar al menos tres elementos que confluyen en la existencia de cualquier organización: 1) los requerimientos de ella para subsistir en condiciones satisfactorias, 2) las exigencias del medio en que la organización se desenvuelve (desde la adecuación a leyes y reglamentos hasta las exigencias siempre presentes del mercado, la opinión pública, entre otros) y 3) los requerimientos individuales y sociales del recurso humano que conforma los equipos que le dan vida y permiten el desarrollo de la organización.

Gestión estratégica para la formación del talento humano

La misma se refiere según Atehortúa y otros (2008), a garantizar la competencia de los colaboradores de la organización, contribuyendo al mismo tiempo al desarrollo integral que incluye el ámbito profesional y personal de los mismos.

En opinión de Alonso y otros (ob. cit). Las organizaciones deberán:

- Incluir acciones de inducción, re-inducción y formación.
- Definir políticas en materia de gestión humana.
- Dar cumplimiento a las normativas legales.

- Aprender a crear conocimiento a través de la mejora continua, el desarrollo de nuevas aplicaciones resultado de sus éxitos y la innovación continua entendida como proceso organizacional.

Para Alles (2008) “la gestión estratégica es un proceso global que apunta a la eficacia, integrando la planificación estratégica (más comprometida con la eficiencia) con otros sistemas de gestión, a la vez que responsabiliza a todos los gerentes por el desarrollo e implementación estratégicos”. (p.66). En este sentido, tiene una gran importancia para las organizaciones, debido a la sinergia en el desarrollo integral de políticas dirigidas a un mejor desempeño del talento humano mediante la ejecución de diversas actividades. Este proceso permite a las organizaciones reorientarse en función de las debilidades y fortalezas de los activos intangibles. Unos de los elementos de la gestión de los recursos humanos que tributa al mejoramiento del desempeño y a la disminución de las debilidades de los activos intangibles es la formación.

En este contexto, se presenta la gestión de recursos humanos como un sistema compuesto por nueve subsistemas interrelacionados, y cada subsistema con diferentes objetivos:

- Planificación: su objetivo es determinar las necesidades de personal, actuales y perspectivas, para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización. Prevé los recursos necesarios para la capacitación, remuneración y estimulación.

- Organización: su propósito es dotar a la organización de la flexibilidad necesaria, tanto en las estructuras como en los procesos.

- Selección de personal: su finalidad es definir políticas y prácticas de obtención del personal idóneo a la organización, así como seleccionar el personal, sea para incorporarlo a la organización, para su promoción o para

su capacitación. Es un proceso permanente, planificado y es responsabilidad de todas las áreas funcionales, aunque se dirija desde recursos humanos.

- **Formación:** su objetivo es dotar al personal del conocimiento, las capacidades y los valores necesarios para su alto desempeño y desarrollo.

- **Evaluación:** su intención es evaluar integralmente el comportamiento laboral en un periodo determinado y comparar lo existente con las exigencias establecidas, es decir, acreditar la competencia laboral en cada momento.

- **Promoción y desarrollo:** su propósito es posibilitar la plena realización personal de cada trabajador de la organización, según sus potencialidades y expectativas; establecer una línea de promoción y desarrollo para todos los cargos y desarrollar las acciones para su materialización en la práctica.

- **Retribución y estimulación:** su finalidad es determinar las compensaciones al trabajo y a los resultados alcanzados; además, es la vía fundamental para la satisfacción de las necesidades de los empleados.

- **Seguridad, salud, condiciones de trabajo:** las condiciones de trabajo están constituidas por el conjunto de factores que influyen sobre el trabajador en el ambiente de la organización; incluye desde las condiciones higiénicas ambientales hasta cuestiones organizativas, psicofisiológicas y psicosociales.

- **Comunicación e información:** como factor integrador del sistema, su objetivo es proporcionar la información necesaria mediante el sistema o la vía de comunicación adecuada para lograr el mejor desempeño de los trabajadores en las actividades y procesos. Ayuda a la comprensión de los problemas, a la eliminación de tensiones y conflictos, a la creación de una cultura organizacional y a la toma de decisiones con participación amplia en sus procesos.

Estos subsistemas están constituidos en su conjunto por una serie de políticas dirigidas a establecer un tipo de dirección plana, donde es de vital importancia la relación individual frente a la relación colectiva y entre los

directivos y los recursos humanos, que posibilita la participación de los recursos humanos en la toma de decisiones y las actividades de la organización.

Lineamientos Estratégicos para el cambio organizacional

Existe un amplio desarrollo teórico en la administración para gerenciar el talento humano en las organizaciones. Las Gerencias deben perseguir alinear adecuadas políticas de recursos humanos con la estrategia de la organización, éstas políticas deben estar acordes con la estabilidad de los trabajadores. La aceptación por parte del talento humano de nuevos enfoques sólo se logra, si el mismo está identificado con la cultura de su organización. Debe procurarse un clima organizacional propicio para el logro de los objetivos organizacionales.

Esa alineación que se menciona en el párrafo precedente se logra, siempre que se tome en consideración la gestión del talento humano en todas las fases de la administración, es decir, desde la planeación estratégica de la organización se debe integrar el manejo del talento humano.

Teorías que sustentan la Investigación

Teoría de Sistemas (Bertalanffy, 1968)

La teoría de sistemas surgió según Sánchez (2009) con los trabajos del alemán Ludwig von Bertalanffy, publicados entre 1950 y 1968, se presenta como una forma sistemática y científica de aproximación y representación de la realidad y, al mismo tiempo, como una orientación hacia una práctica estimulante para formas de trabajo interconectado, la cual se caracteriza por su perspectiva holística e integradora, en donde lo importante son las relaciones y los conjuntos que a partir de ellas emergen. Es decir, dicha teoría, afirma que las propiedades de los sistemas no pueden describirse significativamente en términos de sus elementos separados. La comprensión

de los sistemas solo ocurre cuando se estudian globalmente, involucrando todas las interdependencias de sus partes.

Por su parte, Rivas (2006) afirma que Schein propone una relación de aspectos que una teoría de sistemas debería considerar en la definición de organización, siendo estos; a) la organización debe ser considerada como un sistema abierto, b) la organización debe ser concebida como un sistema con objetivos o funciones múltiples, c) la organización debe ser visualizada como constituida de muchos subsistemas que están en interacción dinámica unos con otros, d) al ser los subsistemas mutuamente dependientes, un cambio en uno de ellos, afectará a los demás, e) la organización existe en un ambiente dinámico que comprende otros sistemas, f) los múltiples eslabones entre la organización y su medio ambiente hacen difícil definir las fronteras de cualquier organización.

Según esta corriente, los sistemas son el punto fundamental en la que se basa la administración, el sistema se constituye como un conjunto formado por partes, de tal modo asociadas, que forman un todo coherente, o unidad. En otras palabras, es la concepción de multitudinarias actividades con las cuales se maneja cualquier organización. Por consiguiente, desarrolla un marco sistemático para la descripción del mundo empírico del que se ocupa la administración, la empresa es un sistema hecho por el hombre; sus partes internas trabajan juntas para alcanzar objetivos establecidos, y sus partes externas trabajan para lograr el interfuncionamiento con su ambiente.

La organización no se diseña de acuerdo con la tradicional división departamental por funciones de una empresa, sino con base en los requerimientos de los sistemas individuales, el funcionamiento de la administración de sistema está ayudado por el uso de la computadora; a través del procesamiento de datos se determinan las relaciones entre los diversos componentes. Así mismo, se relaciona fuertemente con el enfoque

matemático para lograr las mejores decisiones. Implica el análisis de la organización como un todo y no de sus partes aisladas, así como de la interrelación entre todos los componentes del sistema.

Teoría de las Ventajas Competitivas Sostenible

La teoría de la ventaja competitiva sostenible de Michael Porter (2007), subraya la importancia del conocimiento como recurso estratégico. Según Porter (ob. ci): “la base del desempeño sobre el promedio dentro de una industria es la ventaja competitiva sostenible”. Para ello, la organización debe establecer un mecanismo de diferenciación con respecto a las demás, la cual pueden ser basadas en: el producto, la distribución, las ventas, la comercialización, el servicio, la imagen, entre otros.

A este respecto, Porter (ob. cit), refiere que el punto de partida de las ventajas competitivas, parte del análisis de la cadena de valor es una herramienta gerencial para identificar fuentes de ventaja competitiva. El propósito de analizar la cadena de valor es identificar aquellas actividades de la empresa que pudieran aportarle una ventaja competitiva potencial. Poder aprovechar esas oportunidades dependerá de la capacidad de la empresa para desarrollar a lo largo de la cadena de valor y mejor que sus competidores, aquellas actividades competitivas cruciales.

En función a lo anterior, la referida teoría sugiere primeramente realizar un diagnóstico de las capacidades competitivas, lo que indica al gerente que: a) debe construir una cadena de valor con las actividades de su empresa, b) examinar las conexiones que hay entre las actividades internas desarrolladas por la empresa, c) identificar aquellas actividades y capacidades claves para llevarle satisfacción a los clientes internos y externos, d) evaluar de que manera la empresa está desarrollando sus actividades. Como se puede observar, deberá entonces ser claro para el gerente que las cadenas de valor de su organización dependerán de sus estrategias y habilidades asumiendo

de esta forma, que la ventaja competitiva no surge solamente del interior de su empresa, sino también fuera de ésta.

Teoría del Camino-Meta

La presente teoría es uno de los enfoques más respetados del liderazgo. Fue Desarrollada por Robert House en la década de 1970, y ampliada posteriormente por Dessler. Amorós (2007), señala que la esencia de ésta teoría establece que las funciones del líder residen esencialmente en incrementar la obtención de recompensas personales a los subordinados, que les permitan alcanzar su satisfacción, a través de la obtención de metas laborales. Por consiguiente, el término camino a la meta significa que los líderes deben aclarar la vía para ayudar a sus seguidores a avanzar hacia el logro de sus objetivos laborales.

La señalada teoría, propone dos clase de variables situacionales que moderan la relación entre el comportamiento del liderazgo y el resultado, aquellas en el ambiente que están fuera del control del subordinado (estructura de la tarea, el sistema formal de autoridad y el trabajo en grupo) y las que son parte de las características personales del subordinado (locus de control, experiencia y capacidad percibida). Los factores ambientales determinan el tipo de comportamiento del líder requerido como un complemento, si los resultados del subordinado van a ser maximizados, mientras que las características personales del subordinado determinan la forma en que el ambiente y el comportamiento del líder serán interpretados.

Conforme a ello, el comportamiento de un líder es aceptable para los subordinados a tal grado que es visto por ellos como una fuente inmediata de satisfacción o como un medio de satisfacción futura. En base a ello, el proceder de un líder será inspirador en la medida en que haga que el subordinado se oriente hacia el desempeño eficaz y proporcione a éste la instrucción, la guía, el apoyo y las recompensas necesarias para el desempeño efectivo.

Bases Legales

A partir de 1999 se inicia un proceso de cambios en el marco de nueva constitución de la República Bolivariana de Venezuela, en tal sentido el talento humano en las organizaciones públicas se rige por un cuerpo legal sustentado en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), la Ley Orgánica de la Administración Pública (2001), la Ley del Estatuto de la Función Pública (2002), y la Ley Orgánica del Trabajo para los Trabajadores y Trabajadoras (2011) y Sistema Nacional de Adiestramiento.

Constitución Bolivariana de Venezuela (1999).

Art. 87: “Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El estado garantizara la adopción de las medidas necesarias a los fines que toda persona pueda obtener ocupación productiva...”

Ley Orgánica de la Administración Pública (2001)

Art. 12. “La actividad de la Administración Pública se desarrollará con base en los principios de economía, celeridad, simplicidad administrativa, eficacia, objetividad, imparcialidad, honestidad, transparencia, buena fe y confianza. Asimismo, se efectuará dentro de parámetros de racionalidad técnica y jurídica La simplificación de los trámites administrativos será tarea permanente de los órganos y entes de la Administración Pública, así como la supresión de los que fueren innecesarios, todo de conformidad con los principios y normas que establezca la ley correspondiente...”

El artículo 12 de la Ley orgánica de la Administración Pública, resalta la finalidad de las instituciones del Estado en dar una atención adecuada a los requerimientos de la población en función de la satisfacción de sus necesidades y de la disponibilidad de recursos. Así mismo establece los principios de economía, celeridad, simplicidad administrativa, eficacia, objetividad, imparcialidad, honestidad, transparencia, buena fe y confianza, atendiendo a la simplificación de los trámites.

Ley Orgánica del Trabajo para los Trabajadores y Trabajadoras (2011)."

Art. 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. Las personas con discapacidad tienen igual derecho y deber, de conformidad con lo establecido en la ley que rige la materia. El Estado fomentará el trabajo liberador, digno, productivo, seguro y creador..."

Art. 35. "Se entiende por trabajador o trabajadora dependiente, toda persona natural que preste servicios personales en el proceso social de trabajo bajo dependencia de otra persona natural o jurídica. La prestación de su servicio debe ser remunerado"

De conformidad con los artículos que sustentan la base legal de esta investigación, señalados anteriormente se puede inferir que, guardan estrecha relación con los retos que exigen los nuevos tiempos en cuanto al adiestramiento y capacitación del personal que recién ingresa en toda institución del estado venezolano.

Ley del Estatuto de la Función Pública (2002)

Art. 1. "La presente Ley regirá las relaciones de empleo público entre los funcionarios y funcionarias públicos y las administraciones públicas nacionales, estatales y municipales..."

Art. 3. "Funcionario o funcionaria público será toda persona natural que, en virtud de nombramiento expedido por la autoridad competente, se desempeñe en el ejercicio de una función pública remunerada, con carácter permanente"

La Ley del Estatuto de la Función Pública en sus artículos 1 y 3 rige las relaciones de empleo público, además de destacar que toda persona puede optar a un cargo público sin limitación alguna, salvo las expresadas en la C.R.B.V.

III Convención Colectiva Única de los Trabajadores y Trabajadoras del Sector Universitario, (2017)

En su cláusula 4, sobre el buen vivir de los trabajadores universitarios, refiere:

A fin de contribuir con el buen vivir de los trabajadores universitarios y su grupo familiar, las partes convienen en articular acciones con las instituciones y empresas del estado encargadas de los programas sociales (vivienda, adquisición de terrenos para la construcción de vivienda principal, vehículos, línea blanca, línea marrón, CLAPS, equipos de informática, entre otros) de manera que garanticen el acceso de los trabajadores universitarios a estos programas de manera expedita

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

En este apartado, se muestra la estructura lógica y el rigor científico utilizado durante el proceso investigativo, que en este caso, se ampara bajo el paradigma positivista, el cual según Navarro (2009) manifiesta que es aquel que “se dedica a recoger, procesar y analizar datos cuantitativos o numéricos sobre variables previamente determinadas” (p. 56). Por tanto, en el presente estudio se analizará la relación entre variables que han sido cuantificadas ocupándose de los hechos y no de los estados subjetivos de las personas.

Tipo de Investigación

De acuerdo con la problemática planteada y en función de los objetivos presentados en este estudio, el tipo de investigación es proyectiva de acuerdo a Hurtado de B. (2012) consistiendo en “la elaboración de un modelo operativo viable o de una solución posible a un problema, de tipo práctico para satisfacer necesidades de una institución o grupo social” (p.74). Por tanto, se considera que la investigación planteada se ajusta a lo señalado, debido a que se plantea optimizar el desarrollo organizacional a través de la gestión del talento humano en la UNELLEZ, Apure.

Diseño de la Investigación

En este punto, se define cual es el diseño o estrategia que se adoptará para responder al problema planteado. A este respecto Hernández, Fernández y Baptista (2007) afirman que es: “El plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación” (p.158). Atendiendo a este concepto y a los diferentes tipos de diseño, el

presente trabajo se ubicó en la clasificación de campo, la cual refiere el mismo autor como “una estrategia de recolección directa de las informaciones de la realidad necesarias para la investigación, para después analizarlos” (p.205). En este caso, se procedió a recabar la información directamente en el contexto de estudio en el cual se desarrolla la presente investigación, utilizando los instrumentos necesarios para tal fin.

Población y Muestra

Población

Una población está determinada por sus características definitorias, por lo tanto el conjunto de elementos que posee esta característica se denomina población, tal como lo señala Navarro (2009) al catalogarlo como “el conjunto de todas las unidades (personas o cosas), que concuerdan con una serie de especificaciones”. (p.74), de allí, que la población general del estudio estará conformada por los trabajadores de la Unidad Administrativa del Vicerrectorado de la UNELLEZ, Apure, tal como se describe en la siguiente tabla:

Tabla 2
Descripción de la población.

Descripción	Cantidad
Gerentes y/o Jefes de Departamentos	5
Personal Administrativo	13
Personal de Servicio	1
Total	19

Fuente: Unidad de Administración. Unellez, Apure. (2016)

Muestra

Una muestra constituye un grupo de la población el cual forma parte de la investigación con el fin de inferir sus características a todo grupo o universo. En cuanto a la muestra, Hurtado de B. (2012), señala que es “un subgrupo de la población que debe ser representativo de la misma, y que se

extrae cuando no es posible medir a cada una de las unidades de la población.” (p. 74). Para la presente investigación se asume la muestra censal, la cual a juicio de Sheaffer, Mendenhall y Lyman (2007) consiste en “que todas las unidades de la investigación, son consideradas como muestra” (p.11), lo que quiere decir que se asumieron los 19 individuos de la población en su totalidad como muestra; por considerarse la misma como pequeña y de fácil acceso, lo que hace factible la aplicación del instrumento para recabar la información necesaria.

Operacionalización de Variables

En el presente apartado se presentan las variables del estudio, ante lo cual Navarro (2009), las entiende como “...las propiedades, atributos o características que puedan cambiar y ser medidas y evaluadas en una investigación”. (p.39), ante este hecho, estas propiedades o atributos pueden ser aquellos aspectos que se desean conocer, explicar, dimensionar y que obviamente guarde relación estrecha el objetivo investigado, cuyo uso sobre todo se estila en las investigaciones cuantitativas, para poder comprobar empíricamente las evidencias de los aspectos o dimensiones de los objetivos en los casos que no se utilicen hipótesis. Para la presente investigación, las mismas se detallan a continuación en Tabla 3.

Tabla 3
Operacionalización de Variables.

Objetivo específico: Describir el desarrollo organizacional alcanzado actualmente en la Unidad de Administración de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ) Apure.					
Variable real	Dimensión	Indicadores	ítem	Instrumento	
Desarrollo organizacional	Valores humanísticos	Participación	1	C U E S T I O N A R I O	
		Confianza	2		
		Colaboración	3		
		Armonía	4		
		Conciencia	5		
	Valores democráticos	Toma de decisiones	6		
		Sistemas de comunicación e información	7		
	Funcionamiento organizacional	Orientación sistémica	Reorientación de procesos		8
			Solución de problemas		9
		Experiencia	Realimentación		10
					11
					12

Fuente: Elaboración propia, (2017)

Tabla 2 (Cont...)

Objetivo específico: Caracterizar la gestión actual del talento humano en la Unidad de Administración de la Universidad Nacional Experimental Ezequiel Zamora, UNELLEZ, Apure				
Variable real	Dimensión	Indicadores	Ítems	Instrumento
Gestión del talento humano	Planificación	Necesidades	13	C U E S T I O N A R I O
		Políticas Reclutamiento y Selección de personal	14	
		Formación	15	
	Control y Evaluación	Evaluación	16	
		Promoción	17	
	Motivación	Retribución	18	
		Compensaciones	19	
		Condiciones laborales	20	
		Retención	21	

Técnicas de Recolección de Datos

Las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información, por consiguiente, para efectos de este trabajo se empleará la encuesta, la cual se especifica a continuación:

La Encuesta

Es una técnica para obtener información de una población bajo estudio, usando procedimientos de manera que a cada individuo se le hace la misma pregunta, ya que la intención de la encuesta no es describir los individuos sino obtener un perfil compuesto de la población; Hernández, Fernández y Baptista (2007), señalan que “es un conjunto de cuestiones normalizadas dirigidas a una muestra representativa de población o instituciones, con el fin de conocer estados de opinión o hechos específicos, y cuando se utiliza correctamente, ofrece una gran riqueza heurística” (p.131), de allí, que la encuesta tiene una gran variedad de propósitos y puede conducirse de muchas maneras, es un medio rápido y económico.

Instrumento de Recolección de Datos

Los instrumentos hacen referencia a los formatos que son diseñados para recabar la información en la investigación que permita llevar a la práctica las técnicas de recolección de datos. Con respecto a ello Hernández et al (ob. cit) señala: “Los instrumentos derivan de las técnicas de medición, cada una se adapta a determinadas circunstancias o características tanto de la población o muestra como de las variables en estudio” (p. 76), de allí, que atendiendo a este criterio, se formuló un instrumento, tipo cuestionario, contentivo de 21 preguntas o ítems, asumiendo lo definido por Hernández (ob. cit), como “una serie de preguntas orientadas a medir los objetivos conforme a la características o variables que son objeto de estudio” (p.69).

Procedimientos Metodológicos

Para emprender el presente trabajo de investigación se realizará una serie de procesos, los cuales conducirán a la realización del mismo en una forma secuencial, que conllevará al logro de los objetivos propuestos; considerando las siguientes fases:

Fase de Exploración Documental

Consiste en la recolección y organización de la bibliografía relacionada con el tema objeto de investigación.

Fase de Campo

Las acciones principales a desarrollar en esta fase serán las siguientes:

- Selección y cuantificación de la población.
- Elaboración del cuestionario.
- Aplicación del cuestionario a la totalidad de la muestra.
- Organización, clasificación y tabulación de los datos obtenidos en el instrumento.
- Análisis e interpretación de los datos.

Fase Operativa

En esta fase se llevó a cabo la sustentación del diagnóstico, elaborando las conclusiones y recomendaciones, para posteriormente construir las estrategias respectivas, y así ofrecerlas a los gerentes de la institución en estudio: UNELLEZ, Apure.

Validez y Confiabilidad

Validez

En cuanto a la validez, Navarro (2009) señala: “se refiere al grado en que un instrumento mide la variable que pretende medir” (p.76), por lo tanto, para cumplir con esta exigencia metodológica se procederá de la siguiente manera: el instrumento será sometido al juicio de tres (3) expertos: uno en metodología, y dos gerentes expertos en el área, quienes revisaran detalladamente los objetivos de la investigación y el cuadro de operacionalización de las variables, para luego emitir sus observaciones, y con ello enriquecer dicho instrumento, antes de proceder a su aplicación respectiva.

Confiabilidad

Una vez revisado el instrumento se determinó la confiabilidad, aplicándose el cuestionario a 9 sujetos que no forman parte de la muestra en estudio, aun cuando pudieran tener características similares; sobre este particular, Hurtado (2007), conceptualiza la confiabilidad como: “el grado en que la aplicación repetida del instrumento a las mismas unidades de estudio, en idénticas condiciones, produce iguales resultados... se refiere a la exactitud de la medición” (p.439), en lo que respecta al tratamiento estadístico se empleó la fórmula Alfa de Crombach, que de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista, (ob cit), el índice de la confiabilidad se calcula por la siguiente fórmula (p.410)

Donde:

K = Número de ítem

S_1^2 = Varianza de Cada ítem

S_1^2 = Varianza del instrumento

$$\alpha = \frac{K}{K-1} = \left[\frac{S_1^2 - \sum S_1^2}{S_1^2} \right]$$

Este resultado permitirá conocer si el instrumento es confiable para aplicársele a la población, mientras más cerca de uno (1) sea el resultado, más confiable se considerará el instrumento. Para el presente caso la confiabilidad dio como resultado 0,78 lo que indica que el instrumento es confiable.

Presentación y Análisis de los Resultados

El análisis de los datos se efectuará a partir de la medición de las distintas variables, para ello se aplicará la técnica de la estadística descriptiva pues esta permite describir los datos, valores o puntuaciones por cada variable involucrada, puntualizando la distribución de las distintas frecuencias absolutas y relativas, lo cual a su vez, conlleva al análisis estadístico en su relación con la variable. Cabe señalar, que para lograr este cometido se empleará el siguiente procedimiento de análisis:

Análisis cuantitativo: esta técnica resulta fundamental para la investigación, ya que permite obtener la información numérica, dando en tal sentido, una visión detallada de los resultados de cada ítem, mostrados a través de cuadros estadísticos de frecuencia y porcentajes, acompañados de los gráficos de barras respectivos.

Análisis cualitativo: este análisis se emplea para fortalecer la calificación de la información, derivada de lo cuantitativo. Procedimiento que da origen a la descripción de los resultados que se muestran en los cuadros y gráficos, haciéndoles la debida interpretación en concordancia con la teoría de la investigación, este procedimiento fue el que permitió al autor emitir las conclusiones y recomendaciones pertinentes a las variables estudiadas.

CAPITULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En el presente capítulo se exponen los resultados obtenidos del instrumento aplicado para la recolección de datos, así como su respectivo análisis inferencial, los mismos se muestran en tablas de distribución de frecuencias y su respectivo gráfico, a través de ellos se presenta los resultados obtenidos para cada uno de los ítems que componen cada variable en estudio, promediando dichos resultados al final de la tabla, para realizar su respectiva representación en un gráfico de barras, seguidamente se realiza el análisis individualizado para cada ítem conforme a los resultados obtenidos.

Con respecto a lo anterior, Navarro (2009) señala “por cada cuadro estadístico es necesario evaluar el comportamiento de la variable, se debe analizar las relaciones que puede apreciarse entre unas y otras y de qué forma se pueden ver afectadas” (p.116). En función a ello, el análisis inferencial y descriptivo que se realizará en el presente capítulo busca establecer de manera concreta y precisa relación entre los aspectos más resaltantes arrojados en función de los objetivos propuestos.

Variable: Desarrollo organizacional.

La referida variable, desarrollo organizacional está compuesta por tres dimensiones; Valores humanísticos, valores democráticos y funcionamiento organizacional, para un total de doce (12) ítems. Seguidamente se presentará los resultados obtenidos para cada una de las dimensiones.

Dimensión: Valores humanísticos.

En el análisis respectivo de la variable desarrollo organizacional, se presenta en primer lugar a la dimensión valores humanísticos, la cual estuvo conformada por cinco (05) ítems, siendo los resultados promedio para ésta dimensión los siguientes: siempre, 8.42%, casi siempre, 9.47%, algunas veces 18.95% y nunca 63.16%, tal como se refleja en la tabla y figura siguientes:

Tabla 4.

Distribución de frecuencias para la dimensión: Valores humanísticos.

ITEMS	Siempre	f (%)	Casi Siempre	f (%)	Algunas Veces	f (%)	Nunca	f (%)	Total Muestra	Total (%)
1	2	10,53	1	5,26	3	15,79	13	68,42	19	100,00
2	3	15,79	2	10,53	6	31,58	8	42,11	19	100,00
3	2	10,53	2	10,53	3	15,79	12	63,16	19	100,00
4	1	5,26	3	15,79	3	15,79	12	63,16	19	100,00
5	0	0,00	1	5,26	3	15,79	15	78,95	19	100,00
Prom	1,60	8,42	1,80	9,47	3,60	18,95	12,00	63,16	19	100,00

Fuente: Aplicación de instrumento, Venegas (2017).

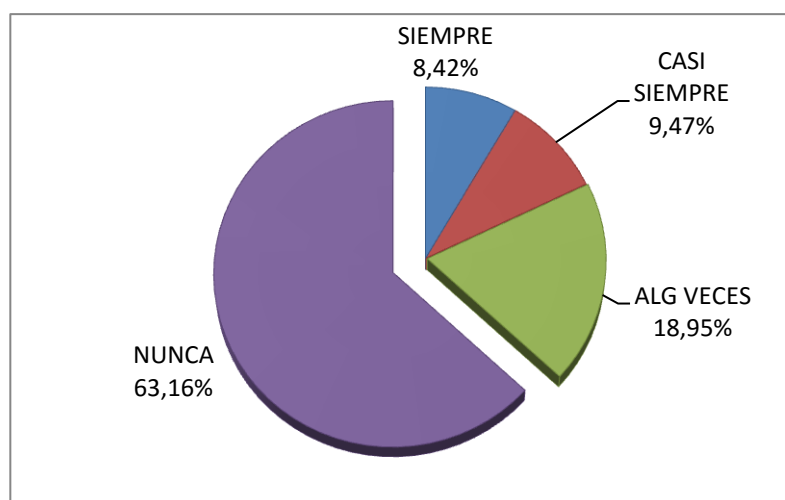


Gráfico 1. Dimensión: Valores humanísticos. Fuente: Aplicación de instrumento. Venegas, (2017).

Seguidamente se presenta el análisis detallado para cada ítem:

1. En la Unidad de Administración la gerencia promueva la participación de todas las partes para el logro de las metas institucionales: el presente ítem presentó los siguientes resultados: siempre, 10.53%, casi siempre, 5.26%, algunas veces, 15.79% y nunca, 68.42%; lo que determina que en la unidad en estudio, nunca se promueve la participación de los involucrados para el logro de las metas institucionales, sobre este particular Majad (2016) afirma “La gestión se concibe como algo que no está relegado a un compartimiento hermético dentro de la organización, sin contacto con las demás actividades, sino que traspasa todos los ámbitos del actuar de la organización y está presente en todos” (p.148). En función a lo anterior, se puede inferir que actualmente existe una gran debilidad, en la unidad en estudio, debido a que no es propio un accionar aislado, para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

2. En la Unidad de Administración, existe un clima de confianza sin que ello signifique manipulación entre jefes, colegas y subordinados: para el presente ítem se obtuvieron los siguientes resultados: siempre, 15.79%, casi siempre, 10.53%, algunas veces 31.58% y nunca, 42.11%. Al hacer, la visión conjunta de los resultados se observa que en su mayoría opinan que existe un clima de confianza, el cual se puede inferir que no está muy bien demarcado debido a las diferentes brechas entre una y otra alternativas ofrecidas como respuestas. Sobre la base a lo expuesto, se puede deducir que la unidad en estudio existe un buen ambiente de trabajo, lo cual es positivo para el trabajo en equipo y el cumplimiento de las metas institucionales.

3. En la Unidad de Administración se estimula la colaboración entre individuos y grupos, que conduce a la sinergia de esfuerzos y al trabajo en equipo: al respecto se obtuvo lo siguiente; siempre, 10.53%, casi siempre, 10.53, algunas veces, 15.79% y nunca, 63.16%. En función de lo anterior, se indica que en la unidad en estudio no se estimula la colaboración entre los

trabajadores, lo cual afecta el buen desenvolvimiento de los procesos, y promueve es la cultura individualista.

Sobre este particular, Toro (2015) afirma: “En algunos casos, los empleados individualistas pueden intentar bloquear a colegas de la consecución de estos recursos a través de maniobras que pueden dañar la eficacia general de la organización” (p.11), en este sentido, la unidad en estudio no está resultando beneficiada ni desde el punto de vista productivo ni competitivo, ya que primeramente necesita reorientar el comportamiento de sus trabajadores para que a través de su colaboración y empeño conjunto, se alcance una mejor proyección de sus funciones.

4. En la Unidad de Administración se trabaja en armonía, en el sentido de que los trabajadores están alineados a las necesidades y objetivos institucionales de la misma: la aplicación del instrumento arrojó los siguientes resultados: siempre, 5.26%, casi siempre, 15.79%, algunas veces, 15.79% y nunca 63.16%. Tal como lo muestran los datos señalados, en la unidad en estudio los trabajadores indican que no se sienten en armonía en cuanto a los objetivos y necesidades institucionales. Es por ello, que la unidad en estudio a través de sus gerentes están llamados a velar por mantener un buen entorno laboral, ya que es su responsabilidad garantizar una cultura y entorno propicios para el buen desenvolvimiento de sus miembros.

5. La Unidad de Administración, se preocupa por fomentar conciencia para que existan valores y concepciones éticas sobre el comportamiento de quienes la integran: los resultados obtenidos para el presente ítem fueron: siempre, 0.00%, casi siempre, 5.26%, algunas veces 15.79% y nunca 78.95%. de acuerdo con estos resultados, se observa que no existen acciones por parte de la unidad en estudio para fomentar un comportamiento ético entre sus miembros. Esta realidad, resulta grave ya que hoy día las organizaciones existen en función a unos valores o principios y si no lo ponen en práctica se está afectando toda la cultura y ambiente laboral.

Dimensión: Valores democráticos.

La dimensión valores democráticos, estuvo compuesta por dos (02) ítems, obteniéndose como promedio lo siguiente: siempre, 7.89%, casi siempre, 13.16%, algunas veces, 13.16% y nunca, 65.79%. En la tabla y gráfico siguiente se puede observar con detalle los mismos:

Tabla 5.

Distribución de frecuencias para la dimensión: Valores democráticos

ITEMS	Siempre	f (%)	Casi Siempre	f (%)	Algunas Veces	f (%)	Nunca	f (%)	Total Muestra	Total (%)
6	0	0,00	1	5,26	3	15,79	15	78,95	19	100,00
7	3	15,79	4	21,05	2	10,53	10	52,63	19	100,00
Prom	1,50	7,89	2,50	13,16	2,50	13,16	12,50	65,79	19	100,00

Fuente: Aplicación de instrumento, Venegas (2017).

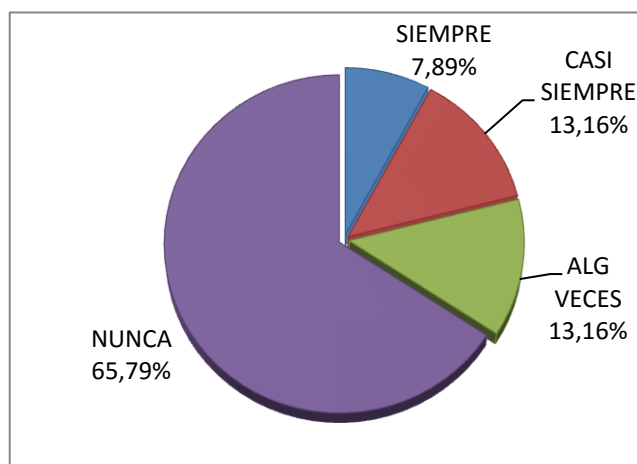


Gráfico 2. Dimensión: Valores democráticos. Fuente: Aplicación de instrumento. Venegas, (2017).

A continuación se presentan detalladamente el análisis pormenorizado para cada ítem:

6. La Unidad de administración realiza consultas entre quienes la integran para la toma de decisiones que atañen a buen desenvolvimiento de

la misma. De acuerdo a los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento, se tiene lo siguiente: siempre, 0.0%, casi siempre, 5.26%, algunas veces 15.79% y nunca 78.95%. En función a lo anterior, se puede inferir que la unidad no realiza consultas entre su personal para la toma de decisiones. Este hecho afecta a la institución, debido a que a través de la participación en la toma de decisiones se puede mejorar la calidad y la aceptación de las decisiones, así como fomentar la motivación y la autoestima de los trabajadores lo que a su vez mejora las relaciones interpersonales con los empleados.

7. En la Unidad de Administración, el sistema de información y comunicación es oportuno entre quienes la integran, manejando toda la información necesaria para la realización de los procesos pertinentes. En este sentido, se obtuvieron los siguientes resultados: siempre, 15.79%, casi siempre, 21.05%, algunas veces, 10.53% y nunca 52.63%. Cabe señalar entonces, que los encuestados afirman en su mayoría la no existencia de una buena comunicación oportuna. Este elemento, se constituye en una desventaja para la institución ya que a juicio de Drucker citado por Majad (2016) una buena comunicación favorece estratégicamente la gestión organizacional, ya que ella representa la base de la productividad coadyuvando al óptimo desempeño de los trabajadores, así como la eliminación de tensiones y conflictos a que hubiere lugar.

Dimensión: Funcionamiento organizacional.

La dimensión funcionamiento organizacional, estuvo comprendida por cinco (05) ítems, cuyo promedio de resultados fueron: siempre, 9.47%, casi siempre, 12.63%, algunas veces, 18.95% y nunca, 58.95%, tal como se puede detallar la tabla y gráfico siguientes:

Tabla 6.
Distribución de frecuencias para la dimensión: funcionamiento organizacional.

ITEMS	Siempre	f (%)	Casi Siempre	f (%)	Algunas Veces	f (%)	Nunca	f (%)	Total Muestra	Total (%)
8	0	0,00	1	5,26	3	15,79	15	78,95	19	100,00
9	2	10,53	2	10,53	4	21,05	11	57,89	19	100,00
10	3	15,79	4	21,05	4	21,05	8	42,11	19	100,00
11	3	15,79	3	15,79	5	26,32	8	42,11	19	100,00
12	1	5,26	2	10,53	2	10,53	14	73,68	19	100,00
Prom	1,80	9,47	2,40	12,63	3,60	18,95	11,20	58,95	19	100,00

Fuente: Aplicación de instrumento, Venegas (2017).

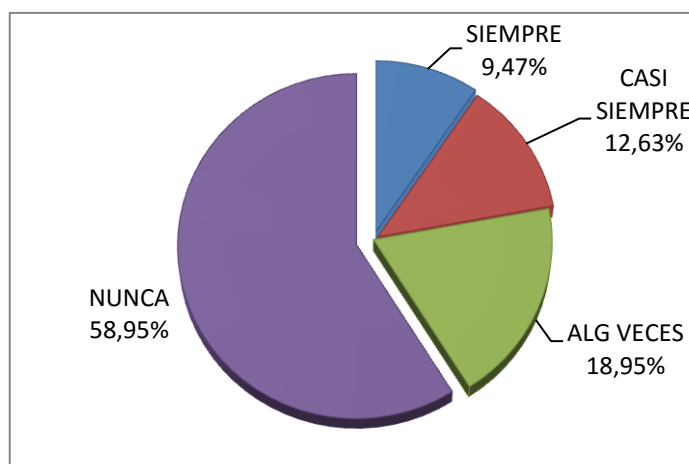


Gráfico 3. Dimensión: Funcionamiento organizacional. Fuente: Aplicación de instrumento. Venegas, (2017).

El análisis individualizado para los ítems de la dimensión funcionamiento organizacional es el siguiente:

8. La unidad de Administración, realiza una orientación sistémica: es decir promueve la integración de todas las partes, lo que incluye la estructura, tecnología, trabajo en equipo, etc. para alcanzar las metas propuestas. Al respecto las respuestas fueron las siguientes: siempre, 0.0%, casi siempre, 5.26%, algunas veces 15.79% y nunca 78.95%. De acuerdo a lo anterior, se puede afirmar que en la unidad no se realiza una orientación

para un trabajo integrado, lo cual incluye el buen uso de la tecnología, así como de los recursos que se tengas disponibles. En atención a ello, se puede señalar que el trabajo individualista y aislado no favorece al cumplimiento de los objetivos institucionales ya que entorpece la ejecución de las actividades, así como el cumplimiento de metas

9. En la Unidad de Administración, se reorientan los procesos, para adaptarlos en función de que respondan a las necesidades que se presentan. Los resultados apuntaron a las siguientes respuestas: siempre, 10.53%, casi siempre, 10.53%, algunas veces, 21.05% y nunca, 57.89%. En este sentido, se puede afirmar que en la unidad no se reorientan los procesos para adaptarlos a las necesidades que se presentan.

La inobservancia de este proceso, afecta el buen desenvolvimiento de la misma, ya que a través del mismo de acuerdo con Herrscher (2013) “se logra compartir observaciones, preocupaciones y sugerencias, con la intención de recabar información, para intentar mejorar el funcionamiento de una organización. Para que la mejora continua sea posible, la realimentación tiene que ser en ambos sentidos” (p.338). Desde esta perspectiva, se considera un factor importante a considerar al momento de alcanzar la eficiencia organizacional.

10. En la Unidad de Administración, se identifica y solucionan los problemas que obstaculizan el buen desenvolvimiento de la misma. Los resultados para este ítem fueron: siempre, 15.79%, casi siempre, 21.05%, algunas veces 21.05% y nunca, 42.11%. Habida cuenta de lo anterior, se puede inferir que los problemas que obstaculizan el buen funcionamiento de la unidad se logran identificar y superar. Por consiguiente, se puede afirmar que existe un punto positivo desde el cual la gerencia de la unidad administrativa, puede realizar aportes valiosos para el óptimo funcionamiento de la misma.

11. En la Unidad de Administración, además del conocimiento formal, se valora la experiencia de sus trabajadores. En relación a este ítem, las respuestas fueron las siguientes: siempre, 15.79%, casi siempre, 15.79%, algunas veces, 26.32% y nunca, 42.11%. Lo anterior significa que, en la unidad de administración se valora la experiencia de los trabajadores. Esta situación es valiosa ya que demuestra que la institución, está en la búsqueda de la excelencia y que de alguna manera están abiertos a las ideas que añaden valor a sus procesos.

12. La Unidad de Administración, ejecuta un proceso de realimentación al evaluar y examinar lo ejecutado, para tomar acciones de mejora y reforzar los puntos débiles detectados. Las respuestas obtenidas en el siguiente ítem fueron: siempre, 5.26%, casi siempre, 10.53%, algunas veces, 10.53% y nunca, 73.68%. De manera contundente, se evidencia que los encuestados afirman que no se ejecuta un proceso de realimentación para evaluar y examinar lo adecuado, este hecho demuestra que no existe un seguimiento y evaluación gerencial por parte de los encargados de la unidad en estudio, lo que interfiere con el redireccionamiento de aquellas acciones que los aleja del cumplimiento de las metas organizacionales.

Variable: Gestión del talento humano.

La variable gestión del talento humano, está compuesta por nueve ítems distribuidos en tres dimensiones las cuales son: planificación, control y evaluación, y motivación. Los resultados para cada una de ellas se presentan a continuación:

Dimensión: Planificación.

La presente dimensión, está integrada por tres ítems, cuyos resultados fueron: siempre, 3.51%, casi siempre, 15.79%, algunas veces, 21.05% y nunca, 52.63%. Los cuales se pueden ver con detalle en la siguiente tabla y gráfico:

Tabla 7.
Distribución de frecuencias para la dimensión: planificación.

ITEMS	Siempre	f (%)	Casi Siempre	f (%)	Algunas Veces	f (%)	Nunca	f (%)	Total Muestra	Total (%)
13	0	0,00	0	0,00	3	15,79	16	84,21	19	100,00
14	0	0,00	1	5,26	1	5,26	17	89,47	19	100,00
15	2	10,53	3	15,79	4	21,05	10	52,63	19	100,00
Prom	0,40	3,51	0,80	4,21	1,60	14,04	8,60	75,44	11	97,19

Fuente: Aplicación de instrumento, Venegas (2017).

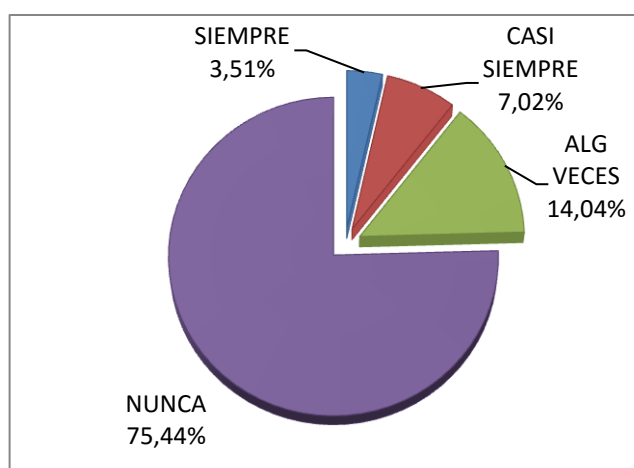


Gráfico 4. Dimensión: Planificación. Fuente: Aplicación de instrumento. Venegas, (2017).

De conformidad a los resultados presentados, se presenta el análisis siguiente:

13. En la Unidad de Administración se realiza una planificación del recurso humano en función a las perspectivas y necesidades futuras; en este sentido las respuestas fueron: siempre, 0%, casi siempre 0%, algunas veces 15,79% y nunca 84, 21%. De conformidad a lo anterior, se infiere que en la Unidad de Administración, no se realiza una planificación del recurso humano, lo que quiere decir que no existen estrategias para enfrentar las emergencias del entorno en función de alcanzar los fines institucionales.

Acorde con estas ideas, Chiavenato (2011), señala que es importante que quienes dirigen las organizaciones conozcan el proceso de planeación dado que “Su propósito es utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten, a fin de alcanzar las metas de la organización” (p.210)

14. En la Unidad de Administración se cuenta con Políticas de Reclutamiento y Selección de personal. Al respecto 0% dijo siempre, 5,26% casi siempre, 5,26% algunas veces y 89,47% nunca. En tal sentido, se afirma que en la unidad en estudio no se cuenta con políticas de reclutamiento y selección de personal. Al analizar, dichas respuestas, es notable la carencia de políticas institucionales al respecto, siendo ello una debilidad organizacional, ya que a través de una adecuada selección del talento humano, es como las organizaciones potencian su productividad, y se fomenta la gestión estratégica tal como lo señalan Belamaric y otros (2011), debido a que solo así se puede seleccionar colaboradores que se adapten a las competencias y objetivos requeridos tanto del cargo como de la institución.

15. En la Unidad de Administración se prevé la formación, con la intención de dotar al personal del conocimiento, las capacidades y los valores necesarios para su alto desempeño y desarrollo. Las respuestas obtenidas señalan lo siguiente: 10,53% siempre, 15,79% casi siempre, 21,05% algunas veces y 52,63% nunca. Atendiendo al análisis respectivo, se detalla que no se prevé la formación del personal, para que éste mejore sus habilidades y destrezas en función de su buen desempeño y el éxito organizacional. Ante esta realidad, Castillo, Jaramillo y Mejía (2016) opinan que el factor estratégico para el desarrollo organizacional es el capital intelectual como factor de generación de conocimiento productivo.

Dimensión Control y evaluación.

La presente dimensión, está integrada por dos ítems, cuyos resultados fueron: siempre, 7,89%, casi siempre, 13,16%, algunas veces, 13,16% y nunca, 65,79%. Los cuales se pueden ver con detalle en la siguiente tabla y gráfico:

Tabla 8.
Distribución de frecuencias para la dimensión: Control y evaluación.

ITEMS	Siempre	f (%)	Casi Siempre	f (%)	Algunas Veces	f (%)	Nunca	f (%)	Total Muestra	Total (%)
16	3	15,79	4	21,05	3	15,79	9	47,37	19	100,00
17	0	0,00	1	5,26	2	10,53	16	84,21	19	100,00
Prom	1,50	7,89	2,50	13,16	2,50	13,16	12,50	65,79	19	100,00

Fuente: Aplicación de instrumento, Venegas (2017).

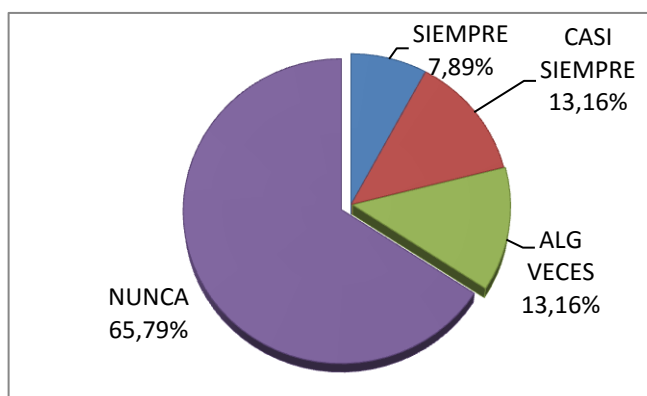


Gráfico 5. Dimensión: Control y evaluación. Fuente: Aplicación de instrumento. Venegas, (2017).

De acuerdo a los resultados observados, el análisis individual para cada uno de los ítems es el siguiente:

16. En la Unidad de Administración se evalúa integralmente el comportamiento laboral en un periodo determinado y comparar lo existente con las exigencias establecidas, para acreditar la competencia laboral en cada momento. En este sentido, las respuestas fueron: 15,79% siempre,

21,05% casi siempre, 15,79% algunas veces y 47, 37% nunca. Al observar con detalle los resultados, se puede decir que el personal no tiene muy claro si su comportamiento laboral se evalúa y se compara con las exigencias establecidas. En este marco de ideas, Porter (2007), afirma que esto representa una disminución de las ventajas competitivas de la organización ya que se da apertura a tomas de decisiones inciertas, sobre la ubicación de puestos, necesidades de capacitación lo que impide a su vez optimizar la productividad organizacional y/o aplicar de manera justa los incentivos orientados a mejorar el accionar laboral.

17. La Unidad de Administración, establece una línea de promoción y desarrollo para todos los cargos y desarrollar las acciones para su materialización en la práctica. Sobre este particular, 0,00% respondió siempre, 5.26% casi siempre, 10,53% algunas veces y 84,21 nunca. Al realizar el análisis puede destacarse que los encuestados en su mayoría opinan que no existe dicho proceso de promoción. En esta dirección, Castillo y otros (ob. cit) señalan que es necesario contar con estrategias claras para asegurar el desarrollo de la carrera profesional, las competencias y los conocimientos del individuo, debido a que estos son factores fundamentales que sostienen el desarrollo organizacional.

Dimensión: Motivación.

La presente dimensión, está integrada por tres ítems, cuyos resultados fueron: siempre, 3.51%, casi siempre, 15.79%, algunas veces, 21.05% y nunca, 52.63%. Los cuales se pueden ver con detalle en la siguiente tabla y gráfico:

Tabla 8.
Distribución de frecuencias para la dimensión: Motivación

ITEMS	Siempre	f (%)	Casi Siempre	f (%)	Algunas Veces	f (%)	Nunca	f (%)	Total Muestra	Total (%)
18	0	0,00	1	5,26	3	15,79	15	78,95	19	100,00
19	0	0,00	0	0,00	2	10,53	17	89,47	19	100,00
20	2	10,53	1	5,26	3	15,79	13	68,42	19	100,00
21	0	0,00	0	0,00	1	5,26	18	94,74	19	100,00
Prom	0,50	2,63	0,50	2,63	2,25	11,84	15,75	82,89	19	100,00

Fuente: Aplicación de instrumento, Venegas (2017)

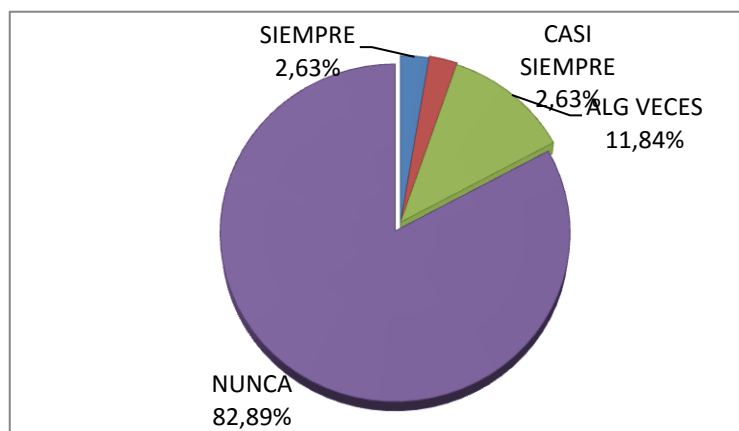


Gráfico 6. Dimensión: Motivación. Fuente: Aplicación de instrumento. Venegas, (2017).

En función a los resultados expuestos, se tiene el siguiente análisis detallado:

18. La Unidad de Administración posee políticas para el estímulo de los trabajadores a través de la remuneración en función de los resultados alcanzados. Los resultados para los criterios de respuestas fueron los siguientes: 0,00% siempre, 5,26% casi siempre, 15,79% algunas veces y 78,95% nunca. Lo anterior indica que la unidad en estudio no posee políticas remunerativas para la motivación del talento humano. Sobre este particular, es preciso que la institución a través de sus gerentes comprenda que el ser

humano responde a estímulos externos e internos, y una forma de influir en las actividades laborales es a través del establecimiento de una escala remunerativa acorde a los niveles de exigencia, preparación y responsabilidades de los trabajadores.

19. La Unidad de Administración posee políticas para el estímulo de los trabajadores a través de compensaciones en función de los resultados alcanzados. Las respuestas obtenidas fueron las siguientes; 0.00% siempre, 0.00 casi siempre, 10,53% algunas veces y 89,47% nunca. Las implicaciones del análisis realizado deriva en que, no existe en la unidad en estudio, políticas motivacionales a través de compensaciones. Sobre este particular, se entiende que las compensaciones pueden ser remunerativas o no. La idea es que los trabajadores sientan que su esfuerzo es tomado en cuenta y valorado y así estos se sentirán animados a participar en el desarrollo organizacional.

20. Las condiciones laborales, (ambiente, herramientas de trabajo, condiciones higiénicas, etc.) son adecuadas en la Unidad de Administración. Al respecto las respuestas fueron: 10,53% siempre, 5,26% casi siempre, 15,79% algunas veces y 48,72% nunca. Al analizar las respuestas, se observa que la mayoría de los empleados considera que si tienen las condiciones laborales adecuadas para realizar su trabajo. Este hecho representa una gran oportunidad para la unidad en estudio ya que los trabajadores poseen condiciones adecuadas para el buen desempeño de sus funciones.

21. La Unidad de Administración tiene pautas específicas para la retención de su personal. Los resultados fueron: 0.00% siempre, 0,00% casi siempre, 5.26% algunas veces y 94,74% nunca. En virtud de lo anterior, se infiere que la unidad no posee pautas para la retención de su personal, lo cual

indica una gran amenaza sobre la institución. Al respecto, Sandino (2013) opina "...motivar a un número de empleados es un aspecto estratégico de gran importancia, además de ser la forma más eficiente de tratar de retener el talento y de alcanzar los objetivos de la empresa" (p.39).

A través de la idea anterior, se observa la necesidad de que las organizaciones, asuman que lo primero son sus empleados y el valor que éstos le aportan a su vez a la misma, por lo que se debe incentivar su permanencia a través de políticas o estrategias predefinidas, considerando que es mucho más costoso seleccionar y formar a nuevos candidatos que retener a los actuales.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez finalizado con las premisas expuestas en los capítulos anteriores se procede a dar respuesta a los objetivos planteados. En este sentido en primer lugar corresponde describir el desarrollo organizacional alcanzado actualmente en la Unidad de Administración de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ) Apure; sobre este particular se pudo determinar que actualmente existen debilidades manifiestas en cuanto a que no se promueve la participación ni el trabajo colaborativo en equipo lo que a su vez incide en que se tenga una percepción de un clima de trabajo no armónico, para el desarrollo de las actividades laborales.

Así mismo, se puede afirmar que en la Unidad de Administración no se le otorga promoción a los valores para un comportamiento ético, acorde a una cultura laboral sana. Así mismo, se evidenció que la toma de decisiones es asumida de manera centralizada, no tomando en cuenta la participación u opinión de los trabajadores. Aunado a lo anterior, la comunicación no se realiza de manera oportuna, como tampoco se aprovecha el uso e integración de los materiales, equipos, y conocimiento disponible para alcanzar las metas institucionales. Igualmente, puede señalarse la inobservancia de la reorientación de los procesos una vez que son detectados, aun cuando se admite que se valora el conocimiento que posee el talento humano.

En cuanto al segundo objetivo referente a caracterizar la gestión actual del talento humano en la Unidad de Administración de la Universidad

Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ) Apure, se pudo constatar que no existen políticas, lineamientos o estrategias dispuestas a la planificación del recurso humano requerido para el funcionamiento a corto, mediano y largo plazo de la institución, siendo ello una desventaja considerable, ya que implica que no se está preparado para enfrentar los cambios que enfrentan en la actualidad el mundo organizacional.

Por otra parte, fue evidente también la ausencia de políticas de reclutamiento y selección de personal, así como también las referentes a las remuneraciones y compensaciones, desarrollo de carrera, promociones, lo cual representa una gran debilidad, debido a que hoy día las organizaciones están llamadas a desarrollar estrategias que les permita detectar los problemas así como a implementar los lineamientos necesarios para superarlos. Partiendo de los supuestos anteriores, se puede afirmar que las organizaciones están llamadas a adaptarse a los cambios del entorno, considerando para ello la necesaria reestructuración de viejos esquemas gerenciales, ya que no solo el contexto cambia, sino las personas, sus actitudes, necesidades, motivaciones, entre otros elementos que conllevan a una nueva noción de cómo alcanzar los objetivos institucionales.

Sobre este particular, el desarrollo organizacional, es la vía idónea para mediar tales transformaciones, debido a que su identificación con el cambio, asociado al manejo del talento humano se configuran para dar paso a una nueva cultura, en la que todo este conjunto de variables debe observarse, analizarse e interpretarse continuamente. Por estas razones, se hace preciso un camino a seguir, el cual debe ser planeado en función del mayor capital con que el que se cuenta: las personas.

Por estas razones, es preciso integrar los individuos a las organizaciones, considerando para ello una interacción más cercana, favoreciendo para ello una ambiente en el que puedan sentir que alcanzan

su autorrealización al mismo tiempo que cumplen con los objetivos de la organización.

Recomendaciones:

En virtud de las conclusiones presentadas, se despliegan las presentes recomendaciones:

- Generar sentido de pertenencia, amor y respeto por la Unidad de Administración de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ) Apure.
- Desplegar nuevas formas de comunicación efectiva y oportuna en la Unidad de Administración.
- Desarrollar controles que permitan detectar problemas potenciales relacionados con el alcance de los objetivos institucionales.
- Implementar un proceso detallado de reclutamiento interno, selección, evaluación del desempeño, capacitación, desarrollo de carreras y otras actividades relacionadas al factor humano.
- Planear estrategias de retención del talento humano ofreciendo incentivos variables, bonos de reconocimiento ligados a cumplimiento de metas.
- Crear y/o fortalecer programas de reconocimiento interno a fin de alinearlos con la estrategia global de retención.
- Implementar la propuesta generada en la presente investigación, la cual ofrece una solución viable ante la problemática actual que presenta la Unidad de Administración de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ) Apure.

CAPITULO VI

LA PROPUESTA

**Lineamientos para la Optimización del Desarrollo Organizacional a
Través de la Gestión del Talento Humano en la Unidad de
Administración de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos
Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ), Apure.**



Presentación de la Propuesta

La época post industrial actual esta signada por cambios nunca antes vistos en las organizaciones, siendo su principal foco de atención el mantener una mejora continua en un entorno globalizado. En función a ello, las organizaciones requieren ser más ágiles y flexibles para poder desarrollarse y mantenerse en el transcurrir del tiempo. En este sentido, los gerentes necesitan orientar al talento humano para mejorar de forma constante su desempeño, haciendo de ello un estilo de vida y no una tarea única y temporal.

Sin embargo, para que dicha transformación pueda darse, es preciso fomentar nuevas habilidades a través de directrices referenciales acopladas a los objetivos organizacionales así como a la gestión del talento humano. Considerando lo referido, la siguiente propuesta, se orienta proponer lineamientos para la optimización del desarrollo organizacional a través de la gestión del talento humano en la Unidad de Administración de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ) Apure.

Justificación

La presente propuesta surge, como respuesta practica e idónea en función a la situación estudiada en la Unidad de Administración de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” (UNELLEZ), Apure. Conocer las organizaciones involucra una serie de factores asociados, que al mismo tiempo se encuentran interrelacionados y mantienen a su vez una constante interacción. A estos factores asociativos o de tipo sociales, se les denomina talento humano. En este sentido, el gerente está llamado a ocuparse mucho más allá de las tareas comunes, que involucran la planeación, organización control y coordinación; debe a su vez, promover el cambio mediante el uso de métodos, técnicas y estrategias con

el fin de optimizar la interacción con y entre los trabajadores, para así renovar la organización.

Para ello, en primer lugar resulta necesario identificar las necesidades del entorno y de esta forma determinar las acciones a seguir. En segundo lugar, es oportuno comprender que el desarrollo organizacional solo es posible a través de la transformación, lo que implica modificar las relaciones de trabajo, las relaciones de autoridad, métodos de trabajo, relaciones interpersonales, entre otros. Como se puede observar, es un proceso de revisión, ruptura y reinvención, lo que significa que es preciso replantearse la forma como hasta ahora se ejecutan los procesos gerenciales, asumiendo la necesidad de nuevas estrategias para mantener el funcionamiento óptimo de la organización.

Objetivos de la Propuesta

Objetivo General

Fortalecer el desarrollo organizacional a través de la gestión del talento humano en la Unidad de Administración de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ) Apure.

Objetivos Específicos

Orientar el proceso gerencial del talento humano para el desarrollo organizacional en la Unidad de Administración de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ) Apure.

Presentar un conjunto de lineamientos para el desarrollo organizacional de la Unidad de Administración de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ) Apure.

Fundamentación de la Propuesta

La presente propuesta, está orientada al fortalecimiento de la capacidad para gerenciar el talento humano, con el fin de afianzar el desarrollo organizacional en la Unidad de Administración de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ) Apure. Para tal fin, se plantean lineamientos orientadores desde una perspectiva organizativa y globalizadora de acuerdo a las necesidades del entorno. Desde esta perspectiva, se requiere que los involucrados desde el punto de vista participativo y corresponsable, sean los gestores de su propio aprendizaje.

Por consiguiente, el diseño de lineamientos presentados, persiguen despertar en los participantes, actitudes que le permitan acceder a satisfacer sus necesidades de autorrealización, considerando el contexto social donde se desenvuelve. Es por ello, que la propuesta aquí descrita, permite ofrecer a los funcionarios públicos que laboran en la referida institución, un conjunto de acciones dirigidas a fortalecer la gestión del talento humano en función de mejorar su desempeño laboral, lo que a su vez redundará en el desarrollo organizacional de la Unidad de Administración de la UNELLEZ, Apure.

En consecuencia, la idea es que desde la gerencia se asuman acciones que conlleven a una mejor gestión del talento humano, y esto a su vez incida en el desarrollo organizacional, ya que en esta medida se afectará la cultura organizacional, generando por consiguiente el cambio de pensamiento que promoverá la vocación de servicio mediante una praxis ética, integradora, mediante el trabajo en equipo, en la que se aportan soluciones a las situaciones problemáticas presentadas, resolviendo de esta forma las deficiencias que se vayan detectando.

Población Objetivo

Esta se encuentra conformada por el personal que labora en la Unidad de Administración de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ)

Plan de Actividades

Conforme a las necesidades detectadas, bajo la direccionalidad de optimizar el proceso de desarrollo organizacional en la Unidad de Administración de la UNELLEZ, Apure se procede a explicar las acciones a seguir por parte de la gerencia de la mencionada institución, para introducir los cambios requeridos. A este respecto, se presentan las acciones a seguir, conforme a los objetivos establecidos en la presente propuesta, teniendo en primer lugar:

Orientar el proceso gerencial del talento humano para el desarrollo organizacional en la Unidad de Administración de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ) Apure.

Para el logro del mismo, es preciso generar las siguientes acciones:

- Sugerir la conformación de un equipo gerencial que labore en la institución, los cuales establezcan la estructura para la detección de sus necesidades formativas, en función del desarrollo de la organización. Las dimensiones a considerar serán:

- Definición de metas institucionales.
- Estrategias de participación e integración.
- Atención al proceso de detección de necesidades gerenciales; a través de la cual se evalúen los puntos fuertes (fortalezas - oportunidades) y débiles (debilidades - amenazas) de la organización.

- Programas específicos de formación que involucre, habilidades interpersonales, liderazgo, motivación, comunicación, desarrollo organizacional, entre otras.

- Políticas informativas

- Definición de funciones.

- Creación de un ambiente laboral propicio.

Para el logro del segundo objetivo el cual es:

Presentar un conjunto de lineamientos para el desarrollo organizacional de la Unidad de Administración de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ) Apure.

En este sentido, se presentan los siguientes lineamientos orientadores, los cuales podrán ser modificados o mejorados de acuerdo a las mesas de trabajo propuestas en el plan de acción:

- Brindar capacitación permanente al talento humano que labora en la institución en estudio, en relación al proceso de desarrollo organizacional, priorizando las herramientas tecnológicas como apoyo para tal fin, fomentando con ello el autodesarrollo en los trabajadores.

- Difundir información pertinente sobre los procedimientos estratégicos organizacionales, asumiendo la institución como un sistema.

- Integrar al talento humano mediante actividades y conocimiento sobre las normas que la rigen, así como el análisis reflexivo de la misión, visión, valores y principios, políticas y organización administrativa que la conforma.

- Propiciar la creación de círculos de calidad de vida laboral a través de los cuales los empleados puedan reunirse de manera regular para la resolución de los problemas relacionados con las interferencias detectadas

en la Unidad de Administración de la Unellez, Apure y que afecten el alcance de los objetivos propuestos.

- Fomentar la creación de equipos de alto desempeño, en los que se desarrollen foros de discusión para socializar sus ideas y prácticas para mejorar el desempeño laboral.

- Educar y adiestrar al talento humano, para desarrollar habilidades en la comunicación, liderazgo, resolución de conflictos, entre otros.

- Difundir la visión y misión institucional, con la finalidad de trazar planes de capacitación y adiestramiento, que incida sobre el buen funcionamiento, de acuerdo a las necesidades que requiere la institución.

- Mantener un clima laboral satisfactorio a través de la confianza, credibilidad y justicia que debe imperar en la Unidad de Administración de la UNELLEZ, Apure.

- Brindar oportunidades de desarrollo a través de promociones internas para el ascenso de cargos con mayores niveles de responsabilidad, remuneración y/o compensaciones.

- Propiciar que a través de la gestión de las personas se fomente el crecimiento personal y profesional de los trabajadores, buscando que estos se comprometan con una actitud flexible ante los cambios del entorno a la mejora permanente de su propio rendimiento y competencias.

- Desarrollar acciones efectivas para retener al personal con alto potencial, en función a su contribución con el alcance de los objetivos institucionales.

- Se abrirán canales de comunicación con la finalidad de mantener informado al personal sobre temas relacionados a la Unidad de Administración de la Unellez, Apure, los cuales a su vez servirán para medir periódicamente las dimensiones y factores del clima organizacional, estableciendo luego acciones destinadas a mejorarlo.

Tabla N° 8
Plan de Acción

Objetivos	Contenido	Actividades	Recursos	Evaluación / Lapso
Presentar un conjunto de lineamientos para el desarrollo organizacional de la Unidad de Administración de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ) Apure.	<ul style="list-style-type: none"> - Conceptos básicos sobre el Desarrollo Organizacional - Talento Humano y su importancia para la Organización - Mapa Diagnóstico - Misión y Visión Institucional - Identificación de Tareas - Lineamientos para el desarrollo organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> - Bienvenida a los participantes. - Entrega de material referencial. - Presentación de expectativas de los participantes. - Sensibilización al personal directivo sobre su desempeño en concordancia con las competencias requeridas por la institución y para el cargo. - Aplicación de Matriz FODA - Mesa Redonda. - Plenaria 	<p>Humanos Directivos, Facilitadores y personal técnico.</p> <p>Materiales: Papel carta, computadora, material fotocopiado, video beam, computadora y bibliografía referencial.</p>	<p>Por la receptividad que muestren los directivos de la institución, para propiciar los cambios que se requieren en el desempeño de los facilitadores.</p> <p>Lapso: 1 jornada de 3 horas.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> - Manejo del Cambio como factor de éxito organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Bienvenida a los participantes. - Entrega de material referencial. - Presentación de expectativas - Introducción y desarrollo de los temas: Identificación del ciclo de vida de las organizaciones. - Etapas del cambio organizacional. - Como superar la resistencia al cambio - Ejercicios Prácticos. Elaboración de lineamientos para el Desarrollo Organizacional 	<p>Humanos: Equipo técnico y docentes facilitadores.</p> <p>Materiales : Material fotocopiado, marcadores, pizarra, video beam, computadora, bibliografía referencial.</p>	<p>Por la apertura de los docentes facilitadores para optimizar su desempeño laboral y el sentido de pertenencia que se evidencie.</p> <p>Lapso: 2 jornadas de 4 horas c/u</p>

Elaboración propia, (2017).

Tabla N° 8 (Cont.)

Plan de Acción

Objetivos	Contenido	Actividades	Recursos	Evaluación / Lapso
Orientar el proceso gerencial del talento humano para el desarrollo organizacional en la Unidad de Administración de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ) Apure.	-Qué son los valores personales y su vinculación con los organizacionales. -Desarrollo de habilidades interpersonales - Liderazgo y Motivación - Desarrollo y retención del Talento Humano	-Bienvenida a los participantes. -Entrega de material referencial. -Presentación de expectativas. - Introducción y desarrollo de los temas: - Identidad, Valores. Factores que afectan las interrelaciones. - El dialogo y la reflexión. - El gerente como líder. - Motivación y éxito organizacional. - Provisión y Aplicación del Talento en las Organizaciones. - Mantenimiento y Compensación del Talento Humano. - Mesa Redonda. - Seminario - Plenaria	Humanos Directivos, Facilitadores y personal técnico. Materiales: Papel carta, computadora, material fotocopiado, video beam, computadora, bibliografía referencial.	Por la receptividad que muestren los directivos de la institución, para propiciar los cambios que se requieren en el desempeño de los facilitadores. Lapso: 2 jornadas de 3 horas.
	- Indicadores de Gestión y Planificación estratégica Institucional - Control Interno - Evaluación del desempeño.	-Bienvenida a los participantes. -Entrega de material referencial. -Presentación de expectativas Introducción y desarrollo de los temas: - Dirección Estratégica. - Misión, Visión, Valores. - Análisis del Entorno. - Actividades de Control - Supervisión y Monitoreo - Ejercicio Práctico.	Humanos: Equipo técnico y docentes facilitadores. Materiales : Material fotocopiado, marcadores, pizarra, video beam, computadora, bibliografía referencial.	Por la apertura de los docentes facilitadores para optimizar su desempeño laboral y el sentido de pertenencia que se evidencie. Lapso: 2 jornadas de 4 horas c/u

Elaboración propia, (2017).

Metodología para Desarrollar la Propuesta

Para llevar a cabo la propuesta, es necesario guiarse por la siguiente metodología en función de optimizar el desarrollo organizacional. En este sentido, se plantea lo siguiente:

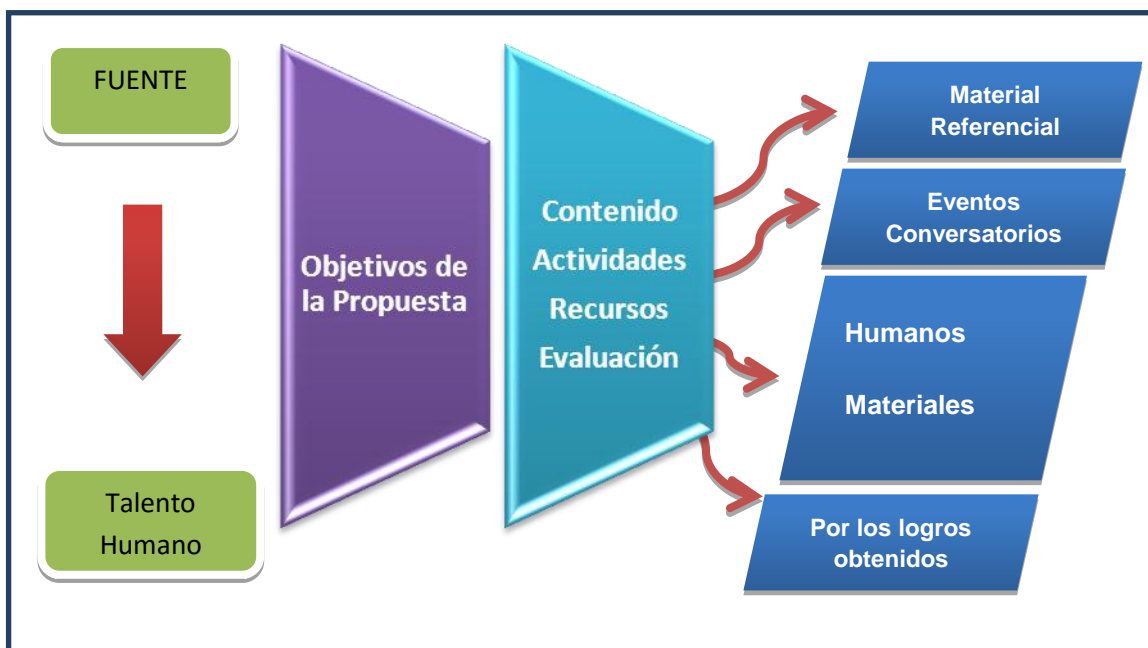


Figura 4. Metodología de la propuesta. (Elaboración propia)

Conforme, a la figura presentada, se procede a explicar su composición, dividida en tres fases:

Primera Fase: la cual se orienta hacia la recolección y selección de material referente al tema.

Segunda Fase Está referida a la sensibilización, se aspira motivar a los gerentes y directivos, para que acepten y promuevan esta propuesta.

Tercera Fase: Se refiere a la selección y búsqueda del recurso material que servirá de apoyo al proceso de formación de los gerentes, así como a convocar a los gerentes y talento humano que labora en la institución en estudio a participar en dicha actividad.

Cuarta Fase: En esta fase se determina el logro de cada una de las anteriores, su proceso y evaluación a fin de retroalimentar los resultados obtenidos en la aplicación de las estrategias.

Presupuesto

Para llevar a cabo el desarrollo de actividades anteriormente planteadas se estima contar con los siguientes recursos financieros mostrados en la siguiente tabla:

**Tabla N° 9
Presupuesto**

RECURSO	CANTIDAD (N° DE UNIDADES)	COSTO UNITARIO (BS.)	COSTO TOTAL (BS.)	OBSERVACIONES
Especialistas: en el área de Recursos Humanos, y Planificación Estratégica.	02	--	--	La Unidad de Administración de la Unellez, Apure, solicitará apoyo a la Unidad Académica para gestionar el apoyo de los facilitadores o expertos en el tema.
Video Beam	01	--	--	La Unidad de Administración gestionará este recurso con la Unidad Académica.
Guías digitalizadas con los casos prácticos.	25	---	---	La guías se enviarán a los correos electrónicos de los participantes, por lo que no tendrá costo alguno.
Lápices de grafito	24	1500,00	36.000,00	
Hojas Blancas	1	18.000,00	18.000,00	
Costo total a invertir Bs.....			54.000,00	

Elaboración propia (2017).

Cronograma de Ejecución

ACTIVIDAD	MESES											
	Sept				Oct				Nov			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Ubicación del talento humano especialista		■	■									
Organización del contenido de los talleres				■	■	■						
Convocatoria del Talento Humano a participar en los talleres							■					
Impartición de Talleres									■	■	■	■

Factibilidad de la Propuesta

Factibilidad Institucional

Se considera, que ésta recae en manos de los gerentes institucionales, los cuales se encargan de proporcionar ayuda y guía al talento humano, bajo su mando, de tal modo que moviliza al personal y orienta la consecución de los objetivos. En este sentido, queda a disposición de los directivos de la, Unidad de Administración de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ) Apure asumir y ejecutar la presente propuesta.

Factibilidad Económica

Unidad de Administración de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora (UNELLEZ) Apure, posee entre sus fortalezas, que cuenta con el talento humano capacitado y expertos que pueden servir de apoyo para la consecución de las acciones aquí propuestas, así como con la contribuir en la capacitación y orientación de las acciones necesarias, para alcanzar el desarrollo organizacional, a través de

sus procesos gerenciales. Así mismo posee equipos, materiales y ambientes adecuados, para ejecutar la presente propuesta, lo que minimiza los costos de la implementación de la misma.

Factibilidad Legal

La presente propuesta se sustenta en la motivación y el desempeño laboral, insertas en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), la Ley Orgánica del Trabajo de los Trabajadores y Trabajadoras (2009) y la Ley del Estatuto de la Función Pública (2002).

ANEXOS

A. CUESTIONARIO

Estimado (a) Trabajador:

El cuestionario que les presento tiene como finalidad sustentar el trabajo de investigación que lleva por título: **DESARROLLO ORGANIZACIONAL A TRAVES DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS OCCIDENTALES EZEQUIEL ZAMORA, (UNELLEZ) APURE**. La información que ustedes suministren solo será tomada en cuenta para los datos estadísticos que servirán para realizar del diagnóstico que conforma el presente estudio y tiene carácter anónimo, por lo que les agradecemos responder de forma sincera.

INSTRUCCIONES

El cuestionario anexo está conformado por 21 ítems, que responde a las variables involucradas en el presente estudio. En este sentido, se le presentan una serie de afirmaciones en las que tendrá oportunidad de marcar con una (X) la alternativa que considere correcta. Siendo estas: Siempre, Casi siempre, Algunas Veces, Nunca.

¡Gracias por su tiempo y colaboración!

Variable: Desarrollo Organizacional				
Dimensión: Valores humanísticos				
Ítem	Siempre	Casi siempre	Algunas Veces	Nunca
1. En la Unidad de Administración la gerencia promueva la participación de todas las partes para el logro de las metas institucionales.				
2. En la Unidad de Administración, existe un clima de confianza sin que ello signifique manipulación entre jefes, colegas y subordinados.				
3. En la Unidad de Administración se estimula la colaboración entre individuos y grupos, que conduce a la sinergia de esfuerzos y al trabajo en equipo.				
4. En la Unidad de Administración se trabaja en armonía, en el sentido de que los trabajadores están alineados a las necesidades y objetivos institucionales de la misma.				
5. La Unidad de Administración, se preocupa por fomentar conciencia para que existan valores y concepciones éticas sobre el comportamiento de quienes la integran				
Dimensión: Valores democráticos				
6. La Unidad de administración realiza consultas entre quienes la integran para la toma de decisiones que atañen a buen desenvolvimiento de la misma.				
7. En la Unidad de Administración, el sistema de información y comunicación es oportuno entre quienes la integran, manejando toda la información necesaria para la realización de los procesos pertinentes.				
Dimensión: Funcionamiento organizacional				

8. La unidad de Administración, realiza una orientación sistémica: es decir promueve la integración de todas las partes, lo que incluye la estructura, tecnología, trabajo en equipo, etc para alcanzar las metas propuestas.				
9. En la Unidad de Administración, se reorientan los procesos, para adaptarlos en función de que respondan a las necesidades que se presentan.				
10. En la Unidad de Administración, se identifica y solucionan los problemas que obstaculizan el buen desenvolvimiento de la misma.				
11. En la Unidad de Administración, además del conocimiento formal, se valora la experiencia de sus trabajadores.				
12. La Unidad de Administración, ejecuta un proceso de realimentación al evaluar y examinar lo ejecutado, para tomar acciones de mejora y reforzar los puntos débiles detectados.				
Variable: Gestión del talento humano				
Dimensión: Planificación				
13. En la Unidad de Administración se realiza una planificación del recurso humano en función a las perspectivas y necesidades futuras.				
14. En la Unidad de Administración se cuenta con Políticas Reclutamiento y Selección de personal.				
15. En la Unidad de Administración se prevé la formación, con la intención de dotar al personal del conocimiento, las capacidades y los valores necesarios para su alto desempeño y desarrollo.				
Dimensión: Control y evaluación				
16. En la Unidad de Administración se evalúa integralmente el comportamiento laboral en un periodo determinado y comparar lo existente con las exigencias establecidas, para acreditar la competencia laboral en cada momento.				
17. La Unidad de Administración,				

establece una línea de promoción y desarrollo para todos los cargos y desarrollar las acciones para su materialización en la práctica				
Dimensión: Motivación				
18. La Unidad de Administración posee políticas para el estímulo de los trabajadores a través de la remuneración en función de los resultados alcanzados.				
19. La Unidad de Administración posee políticas para el estímulo de los trabajadores a través de compensaciones en función de los resultados alcanzados.				
20. Las condiciones laborales, (ambiente, herramientas de trabajo, condiciones higiénicas, etc.) son adecuadas en la Unidad de Administración.				
21. La Unidad de Administración tiene pautas específicas para la retención de su personal.				

B. Carta de Solicitud de Validación

San Fernando de Apure, ____ de Marzo de 2017

Ciudadano (a): _____

Presente.-

Ante todo, reciba un cordial saludo. Me dirijo a Ud., con la intención de solicitar su valiosa colaboración como experto en el sentido de Validar el contenido, del cuestionario anexo a la presente, el cual fue elaborado en el marco de la siguiente investigación: DESARROLLO ORGANIZACIONAL A TRAVES DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS OCCIDENTALES EZEQUIEL ZAMORA, (UNELLEZ) APURE

Sin otro particular a que hacer referencia, y agradeciendo de antemano su colaboración prestada, me despido,

Atentamente,

Yuraira Venegas

Anexo:

- Cuadro del Sistema de Variables
- Instrumento de Recolección de datos (Cuestionario)
- Planilla de Validación

Planilla de Validación

ITEM	CONGRUENCIA					CLARIDAD					TENDENCIOSIDAD					OBSERVACIONES
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
1																
2																
3																
4																
5																
6																
7																
8																
9																
10																
11																
12																
13																
14																
15																
16																
17																
18																
19																
20																
21																

Leyenda:

5 = Excelente. No necesita modificación

4 = Bueno. (Aspecto a mejorar: Ver observaciones)

3 = Parcialmente Bueno. (Ver observaciones)

2 y 1 = Desfavorable. Deben ser descartados del instrumento.

C. CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

ITEMS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	?
MUESTRA																						
1	1	2	3	1	1	2	1	4	1	3	3	3	2	2	2	2	4	3	3	3	1	47
2	1	1	3	2	3	2	4	2	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	1	3	3	49
3	2	2	2	2	3	3	3	2	4	1	2	3	3	2	1	3	2	2	3	2	2	49
4	2	1	3	2	2	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	2	2	2	3	58
5	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	3	4	3	4	2	2	3	58
6	2	2	2	2	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	68
7	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	1	3	3	3	3	52
8	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	1	2	2	2	2	4	59
9	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	63
ESTADÍSTICOS																						
VARIANZA	0,194	0,361	0,278	0,250	0,500	0,250	0,750	0,694	0,861	0,694	0,611	0,611	0,611	0,500	0,750	1,250	1,194	0,861	1,000	0,500	0,861	
K = Número de Items					K =	16	⇒	Sección 1 =	1,067													
Vi = Varianza de cada ítem					?Vi2 =	13,58	⇒	Sección 2 =	0,732													
Vt = Varianza Total por Instrumento					Vt2 =	50,611																
					$\alpha = \frac{K}{K-1}$			$\left[\frac{1 - ?Vi2}{Vt2} \right]$	⇒	$\alpha = 0,78$												
					Sección 1			Sección 2														

REFERENCIAS

- Alles, M. (2006). Desarrollo del talento humano basado en competencias. Ediciones Granica; Buenos Aires.
- _____. (2008). Dirección estratégica de recursos humanos. 3° Edición. Ediciones Granica, Buenos Aires.
- Atehortúa, F., Bustamante, R. Valencia, J. (2008). Sistema de gestión integral; una sola gestión, un solo equipo. Editorial Universidad de Antioquía. Colombia.
- Amorós, E. (2007). Comportamiento Organizacional. Usat Escuela de Economía; Perú.
- Arias, F. (2006). El proyecto d investigación. Introducción a la metodología científica. 5º edición. Editorial Espíteme. Caracas.
- Belamaric, R. y Otros. (2011). Perfeccionamiento empresarial. Realidades y Retos. Uruguay: Editorial de Ciencias Sociales
- Bolívar, M. (2012). El desarrollo organizacional como herramienta para el trabajo en equipo, en el Consejo Comunal Barrio 23 de enero. Biruaca, estado Apure. Tesis de grado no publicada, presentada ante la Universidad Nacional Experimental de la Fuerza Armada Nacional, para optar al título de Magister en Recursos Humanos.
- Castillo, A., Jaramillo, A., y Mejia G. (2016). Formación del talento humano: factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones. Revista Científica Guillermo de Ockham. Vol. 4. N° 1. 43-81. Disponible: <https://goo.gl/E0XcHC>
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela 36.860. Diciembre 30, 1999. Caracas.
- Chiavenato, I. (2006), Introducción a la teoría general de la administración. Mac Graw Hill/Interamericana; Colombia.
- Cummins, T. y Worley, C. (2007). Desarrollo organizacional y cambio. 8º Edición. Thomson editores Sa de CV; México.
- Decreto sobre Organización y Funcionamiento de la Administración Pública Central (2002). Gaceta Oficial N° 37.562 de fecha 04 de noviembre.
- Garzón, M. (2005). El desarrollo organizacional y el cambio planeado. Centro Editorial Universidad del Rosario; Bogotá.

- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2007). Fundamentos de metodología de la investigación. McGraw-Hill; México.
- Herrscher, E. (2013). Administración: Aprender y actuar. Granica: Buenos Aires.
- Hurtado de B. (2007). El proyecto de investigación. Metodología de la investigación holística. Sygal; Quirón; Caracas, Venezuela.
- Hurtado, F. Y. (2008). Sistema de gestión integral. Una sola gestión, un solo equipo. Colombia: Universidad de Antioquia.
- Ley del Estatuto de la Función Pública del (2002). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela No. 37.522 de fecha 06 de septiembre.
- Ley Orgánica de la Administración Pública (2001). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 37.305 de fecha 17 de octubre.
- Ley Orgánica del Trabajo de los Trabajadores y Trabajadoras (2011). Gaceta Oficial extraordinaria de la República Bolivariana de Venezuela N° 6.024 del fecha 6 de mayo.
- Majad, M. (2016). Gestión del talento humano. *Revista de Investigación (online)*. Vol 40. N° 88. Agosto. Pp.148-165. Disponible: <https://goo.gl/pl7zV3>
- Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. (2014) Caracas: UPEL
- Marchant, L. (s/f). Actualizaciones para el desarrollo organizacional. Libro en línea. Disponible: <http://books.google.co.ve/books?id=K4ltdXIITUC&pg=PP1&lpg=PA9&dq=desarrollo+organizacional&hl=es>. [Consulta: 26 marzo, 2016]
- Mejia, J. (2012). Gerencia Significativa. Disponible: <http://gerenciasignificativa.blogia.com/2012/011502-desarrollo-organizacional.-conceptos..php>. [Consulta: 2 febrero, 2016]
- Mendoza, Y. (2011). Lineamientos estratégicos para la gestión del talento humano como herramienta para una gerencia efectiva, en la administración pública municipal en la gran Valencia del estado Carabobo. Tesis de grado no publicada, presentada ante la Universidad de Carabobo, para optar al título de Magister en Administración de Empresas.

- Navarro, L. (2009). Desarrollo, ejecución y presentación del proyecto de investigación. Panapo: Caracas.
- Pardo, C. (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá. Disponible: <https://goo.gl/EAy89L> [Consulta: 15 octubre, 2017]
- Porter, M. (2007). Competitive strategy. Disponible: <http://www.itson.mx/micrositios/pimpiie/Documents/ventaja%20competitiva.pdf>. [Consulta: 5 febrero, 2016]
- Rivas, M, (2006). Enfoque sistémico de la organización. Disponible: <http://www.umc.edu.ve/umc/opsu/contenidos/milagros/Unidades/Unidad%20VII/Guia/Guia.pdf>. [Consulta: 5 febrero, 2016]
- Sabino, C. (2000). El proceso de investigación. 3 ed. Panamericana: Colombia.
- Sánchez, K. (2009). La gestión del talento humano, estrategia empresarial para generar capital intelectual. Tesis de grado no publicada, presentada ante la Universidad de Carabobo, para optar al título de Magister en Administración de Empresas.
- Soto, E. y Sauquet, A. (2008). Gestión y conocimiento en las organizaciones que aprenden. Thomson Editores S.A. México.
- Tobón, S. (2010). El enfoque complejo de las competencias. Disponible: <http://es.scribd.com/doc/50453411/Competencias-Tobon>. [Consulta: 2 febrero, 2016]
- Toro, L. (2015). La importancia del trabajo en equipo en las organizaciones. Trabajo de Grado para especialista el alta gerencia, presentado ante la Universidad Militar Nueva Granada. Colombia. Disponible: <https://goo.gl/6PizLL>
- Torres, S. (2003). Desarrollo organizacional. Disponible: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/desorgsug.htm>. [Consulta: 7 febrero, 2016]
- Vecino, M. (2006). Formación y capacitación del talento humano. Disponible: <http://www.gestiopolis.com/canales7/rrhh/proceso-para-una-capacitacion-exitosa.htm>. [Consulta: 7 marzo, 2016]