



FACULTAD DE INGENIERIA, CIENCIAS Y ADMINISTRACIÓN

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

**LA GESTION DEL TALENTO HUMANO EN LAS
ORGANIZACIONES PÚBLICAS**

**PARA OPTAR TITULO PROFESIONAL DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS**

PRESENTADO POR:

GUZMAN RODRIGUEZ GABY MARITZA

ASESORA:

DRA. ROCHA RIVERA GLORIA ISABEL

CHINCHA –ICA- PERU, 2016

DEDICATORIA

Dedico esta tesis en primer lugar a DIOS...

A mis padres que me dieron al vida, educación apoyo y consejos.

A mis hijas que son el motivo de mi superación día a día.

Para todos ellos es ésta dedicatoria

RESUMEN

El propósito de este trabajo de investigación es presentar el producto de una teorización sobre la Gestión del Talento Humano en el contexto de las organizaciones públicas peruanas en el tránsito modernidad-postmodernidad, partiendo del supuesto ontológico que reconoce la complejidad de esta realidad en una Sociedad del Conocimiento, en donde el concepto de la persona como un recurso sustituible o intercambiable en la organización, está siendo remplazado por el concepto de la persona como factor indispensable que le da vida, movimiento y acción y como el capital principal que produce y a la vez consume conocimiento convirtiéndose en el propietario del mismo y protagonista del éxito de las organizaciones, todo ello en un contexto de transitoriedad entre modernidad y postmodernidad. El abordaje epistemológico de la tesis, se enmarcó en un Enfoque Introspectivo-Vivencial y el proceso metodológico se apoyó en el Paradigma Cualitativo adoptando el método de la Teoría Fundamentada, recurriendo para ello a la aplicación de técnicas de documentación, entrevista en profundidad y observación participante para la captura de los datos que fueron procesados con la ayuda del Software para el análisis cualitativo ATLAS/ti. Los resultados comprenden un conjunto de constructos teóricos que emergieron directamente de los datos aportados por los sujetos sobre las acciones y sucesos que constituyen la trama de su realidad cotidiana. Las conclusiones a las que se arriba con esta tesis doctoral se sintetizan en que la gestión del talento humano en las organizaciones públicas Perú en el tránsito modernidad-postmodernidad, está muy sensibilizada a la concepción de la persona que se maneja en ellas, a la filosofía administrativa implantada, a la tecnología empleada y al ambiente organizacional donde funcionan y estos agentes que inciden sobre las organizaciones se vinculan entre sí produciendo formas de hacer y de pensar que configuran la vida laboral en las organizaciones.

INDICE

	Pág.
CARATULA.....	
DEDICATORIA.....	
RESUMEN	3
INDICE.....	4
I. INTRODUCCION	5
II. PROBLEMATICA DE LA INVESTIGACIÓN	7
a. Descripción de la realidad problemática.....	7
b. Formulación del Problema.....	13
c. Justificación de la Investigación.....	13
d. Hipótesis	14
e. Variables.	14
III. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	14
a. Objetivo General	14
b. Objetivos Específicos.....	15
IV. MARCO TEORICO	15
V. METODOS Y PROCEDIMIENTOS :	36
VI. RESULTADOS	39
VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	43
BIBLIOGRAFIA	45
ANEXOS	46

I. INTRODUCCIÓN

Una de las áreas que ha experimentado más cambios y transformaciones en los últimos años es la administración de personas cuyos orígenes se remontan hasta la Revolución Industrial, y desde ese tiempo hasta la actualidad su importancia ha venido creciendo. Tanto es así que la visión que actualmente se tiene de ella es totalmente diferente de su configuración tradicional cuando recibía el nombre de administración de recursos humanos.

Actualmente estamos siendo testigos de una situación epocal particular y desafiante en la cual el sistema de creencias y valores que caracterizó a la Modernidad y sustentó el establecimiento del modelo de dirección y funcionamiento de las organizaciones de principios del siglo XX, el cual estuvo orientado al control jerárquico de las personas, ya nos resulta agotado para participar en un escenario complejo caracterizado por un nuevo estado de cosas científico y cultural o una nueva forma de estar en el mundo a la cual no podemos sustraernos que algunos importantes pensadores han denominado Postmodernidad, y en donde gravitan tres aspectos que forman parte indisoluble de la nueva realidad contemporánea como son la globalización, la valoración del conocimiento y el permanente cambio del contexto.

Aún nos mantenemos en un estado de transitoriedad entre la condición moderna y la posmoderna, donde se observa la coexistencia de un marco referencial de ideas y presupuestos predominantes de la sociedad con formas de pensamiento y modelos emergentes desde diversos campos que intentan redefinir ese marco referencial. Una muestra de ello es el término Recurso Humano usado en las viejas definiciones modernistas, que se basaba en el concepto de la persona como un factor sustituible o intercambiable en el engranaje de la maquinaria de producción y la relacionaba con un instrumento, un material o una estadística, y en la actualidad está siendo remplazado por el término Talento Humano que se enmarca en la concepción de la persona como el factor indispensable que le da vida, movimiento y acción a toda organización. En esta noción, la persona es el capital principal que produce y a la vez consume conocimiento convirtiéndose en el propietario del mismo y protagonista del éxito de las organizaciones en lo que actualmente se denomina la Sociedad de la Información o del Conocimiento. En razón de ello se considera que ha surgido la nueva visión de Gestión del Talento Humano como consecuencia del impacto de estas tendencias globales que están rompiendo los viejos paradigmas.

Este trabajo de investigación plantea una teorización sobre la Gestión del Talento Humano en el contexto de las organizaciones públicas Perú en el tránsito Modernidad-Posmodernidad, partiendo de constructos teóricos sobre la Gestión del Talento Humano que emergieron directamente de los datos aportados por los sujetos participantes sobre las acciones y sucesos que constituyen la trama de su realidad cotidiana.

El esfuerzo intelectual desplegado en el desarrollo del trabajo de investigación está plasmado en este trabajo.

II. PROBLEMATICA DE LA INVESTIGACIÓN :

a. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA :

El mundo de hoy está signado por un cambio de ideas y creencias que el hombre tenía sobre sí mismo y sobre sus instituciones generado por las profundas transformaciones que se están produciendo en las sociedades actuales.

Estamos transitando entre una condición moderna, instaurada en la cultura occidental a partir del Renacimiento y la condición postmoderna que según Martínez Miguélez (1997), se nos presenta como una evaluación crítica de las creencias, esperanzas, razones y gustos del proyecto de la modernidad, aunque para Bozo de Carmona (2004), la condición postmoderna es la búsqueda de estrategias para interactuar con las paradojas de nuestro tiempo, aclarando el término tiempo como el ritmo caracterizado por la experiencia de participar en la práctica constatadora de que vivimos un nuevo estado de cosas científico y cultural o una nueva forma de estar en el mundo a la cual no podemos sustraernos. En la condición postmoderna, impera lo fragmentario, lo efímero, lo discontinuo, el cambio caótico, el pluralismo, la coexistencia de un gran número de mundos posibles o más claramente, espacios inconmensurables que se yuxtaponen o superponen entre sí. Ella esta comprometida con una pluralidad de perspectivas, significados, métodos, valores, alternativas (Flores Olea y Mariña Flores, 1999).

Somos testigos pues, de una situación particular y desafiante en la cual el sistema de creencias y valores que caracterizó a la modernidad y sustentó el establecimiento del modelo de dirección y funcionamiento de las organizaciones de principios del siglo XX, el cual estuvo orientado al control jerárquico de las personas, ya no resulta conveniente para participar en un escenario complejo caracterizado por tres aspectos que forman parte indisoluble de la nueva realidad contemporánea como son la globalización, la valoración del conocimiento y el permanente cambio del contexto.

Al respecto de la globalización Flores Olea y Mariña Flores (ob. cit.) argumentan que es el proceso en el cual se generaliza la intercomunicación entre economías, sociedades y culturas, donde se desarrollan y aplican las tecnologías de la comunicación y la informática, junto con los acuerdos entre los Estados para facilitar todo tipo de intercambios; especialmente de orden económico (p. 11); ha modificado sustancialmente la composición de la sociedad y del trabajo dominante en ella (p. 317). En este sentido, se observa como la globalización ha impactado la concepción del recurso humano en las diversas empresas por cuanto éste se ha globalizado, y es así como se observa la

tendencia en los ejecutivos de las empresas de ver el mundo como parte de su mercado, están más abiertos a otras culturas porque se interrelacionan con ellas, además, están mucho más enfocados en los avances tecnológicos que contribuyen a facilitar sus actividades diarias.

Por otro lado se ha hecho más notorio el fenómeno de las migraciones tanto de ejecutivos como de mano de obra. Rodner (2001), advierte que la globalización ha afectado las migraciones y éstas actualmente se estudian como la movilidad del factor trabajo. Los trabajadores se desplazan de un país a otro en busca de mejores oportunidades de empleo y la mayor parte de las migraciones se producen entre países en desarrollo. Esta movilidad del factor trabajo, amenaza y a la vez crea oportunidades a las diferentes organizaciones.

De igual manera, se evidencia como el desarrollo de las Tecnologías de Información y de la Comunicación (TICs) en los últimos años, ha estado transformado las relaciones sociales y económicas de toda índole, surgiendo la denominada Sociedad de la Información o del Conocimiento en donde según Valdés Buratti (2002), se está evolucionando hacia un mundo mas consciente de que los recursos naturales se están agotando y que la única fuente de riqueza será el saber y el conocimiento humano.

Con esta revolución informática, han aparecido los trabajadores del conocimiento o knowledge workers, término acuñado por Drucker (1999), que pueden ser obreros, empleados o ejecutivos cuya capacidad para manejar permanentemente la información y continuar siempre su aprendizaje les permite adaptarse al mercado laboral y migrar continuamente hacia la competencia donde la demanda de las empresas es más importante que la oferta.

Es evidente que para este tipo de trabajador ya no funcionan los esquemas modernistas de gestión y el tratamiento de un recurso de esta categoría debe ser considerado especial y muy bien definido. Pero cabe resaltar que con este avance tecnológico se ha producido por otro lado el llamado "desempleo estructural" por cuanto se observa que a merced del desarrollo de las fuerzas productivas prevalece la aplicación de tecnologías con las que se reduce la ocupación de mano de obra.

En este orden de ideas también Toffler (2000) destaca, que el conocimiento más avanzado permite conseguir más por menos en el nuevo sistema para la creación de riqueza que él señala que será la economía rápida del mañana y la cual está compuesta por una creciente red mundial de mercados, Bancos, centros de producción y laboratorios en comunicación instantánea entre ellos, intercambiando de manera constante enormes

flujos de datos, información y conocimiento. Igualmente señala que en esta denominada Nueva Economía la mano de obra barata cada vez es más cara y por el contrario, una mejor tecnología, unos flujos de información más rápidos y mejores, unas existencias inferiores o una organización más ligera pueden producir unos ahorros muy superiores a los que pueden conseguirse a base de escatimar la retribución de los trabajadores manuales.

Este panorama pareciera indicarnos que la productividad industrial no tiene necesidad de "brazos". Sin embargo aún cuando las fábricas robotizadas y las computadoras han llevado la productividad industrial a un nivel óptimo, hoy en día los empresarios necesitan lo que ninguna máquina les puede dar y esto es conocimiento, experiencia, creatividad, capacidad de discernimiento.

Para Chiavenato (2003), en esta Era de la Información, como él la denomina, lo fundamental es la productividad del conocimiento. El empleo se desplazó del sector industrial hacia el sector de los servicios y el trabajo manual fue sustituido por el trabajo intelectual, lo cual marca el camino de la Era de la Posindustrialización, basada en el conocimiento y el sector terciario. Ya se observa en las organizaciones oficiales Perú manifestaciones de esta índole con la introducción de las tecnologías de la comunicación y de la información que agilizan los procedimientos pero que requieren de personal capacitado para su manejo. Cabría preguntarse hasta que punto nuestro sistema educativo nacional está preparando a la población para esta perspectiva laboral.

Como se puede observar en la nueva economía, los activos claves de la organización son intelectuales y se están concentrando en el trabajador del conocimiento. Este hecho obliga a las organizaciones a desarrollar nuevas formas de evaluar y manejar su capital intelectual, percibido éste como el activo intangible que incluye habilidad, experiencia, conocimiento e información.

Por otro lado, estamos observando un ambiente en donde 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 y que hoy deben sobrevivir bajo unas condiciones invertidas: el cambio es la regla y la estabilidad, la excepción.

En la actualidad las organizaciones enfrentan cambios constantes del entorno a los cuales tienen que adaptarse para sobrevivir, tienen que brindar servicios y/o productos de alta calidad, deben alcanzar los niveles de competitividad para ser más eficientes y deben

mantener un ritmo constante de innovación, para atraer, motivar y desarrollar a su personal o por el contrario arriesgarse a perecer. Y es entonces, cuando se comprueba que en la mayoría de las organizaciones, la gran diferencia o la principal ventaja competitiva en un mundo globalizado inestable, cambiante y competitivo en extremo, la constituye las personas que laboran en ellas (Chiavenato, ob. cit.).

Estas aseveraciones parecieran confirmar categóricamente que el avance tecnológico y el desarrollo del conocimiento humano, por sí solos, no producen efectos si la calidad de la administración efectuada sobre los grupos organizados de personas no permite una aplicación efectiva de esos recursos humanos. Siendo así, cabe reflexionar sobre esta afirmación cuestionándola en el ámbito de las organizaciones del sector oficial venezolano en el sentido de conocer sobre si ¿manejan ellas este enfoque de capital intelectual?, ¿están preparadas estas organizaciones para utilizar el conocimiento adquirido por su gente?, ¿cómo se perciben en ellas, las transformaciones generadas por los cambios en un entorno globalizado, complejo y sometido al avance de las tecnologías de la información y de la comunicación? ¿Cuál es el estado del arte de la gestión de recursos humanos en las organizaciones públicas peruanas ?

Es pues oportuno señalar, que las organizaciones dependen primordialmente del elemento humano, para funcionar y evolucionar. La capacidad intelectual es la clave y ya sobre las viejas definiciones modernistas que usan el término Recurso Humano, basándose en la concepción de un factor sustituible o intercambiable en el engranaje de la maquinaria de producción y catalogando a la persona como un instrumento, material o una estadística, ha surgido en contraposición el término Talento Humano, enmarcado en la concepción de factor indispensable para lograr el éxito de una organización y considerando a la persona como el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización. Son las personas a la vez productoras y consumidoras del conocimiento, el cual constituye la única materia prima inagotable por definición y también la única indispensable para el desarrollo.

Es pues, el talento humano, el propietario del conocimiento y protagonista del éxito de las organizaciones y es por ello que las organizaciones han comenzado a considerarlo como su capital más importante y la correcta administración del mismo como una de sus tareas más decisivas. Sin embargo 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. Toma años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos y la fuga del talento humano de la

organización es muy difícil afrontarla con las mismas soluciones adoptadas para la pérdida de capital o de equipamiento.

En la actualidad este cambio de concepto se relaciona con un cambio de poder en el trabajo por cuanto si antes se llegó a considerar a los trabajadores como piezas intercambiables, hoy en día los trabajadores son cada vez menos reemplazables, porque a medida que el contenido de conocimiento del trabajo crece, los puestos de trabajo se hacen menos intercambiables y cuando un trabajador deja la organización, a ésta se le hace más difícil y más costoso conseguir otra persona con aptitudes equivalentes o formar a un nuevo empleado. El trabajador adquirió poder de negociación.

Destaca Gubman (2000), que encontrar talento humano será difícil y costoso en todo el mundo durante los próximos años. La fuerza laboral no se está contrayendo, pero tampoco esta produciendo talento. Igualmente señala que si el talento es escaso y valioso, las organizaciones ganan cuando son más inteligentes que su competencia, creando un atractivo entorno de trabajo, escogiendo la gente correcta y obteniendo lo mejor de ella; esto quiere decir que la ventaja competitiva le pertenece a las organizaciones que saben como atraer, seleccionar, establecer y desarrollar el talento.

Los gerentes de las organizaciones se dieron cuenta que las personas son el elemento central de su sistema nervioso empresarial porque introducen la inteligencia en el quehacer laboral y la racionalidad en las decisiones. Las personas junto con sus conocimientos y habilidades intelectuales se convierten en la base principal de la nueva organización y la antigua administración de recursos humanos dio lugar a un nuevo enfoque: la gestión del talento humano.

Y es que en esta época denominada Era de la Información, la gestión del talento humano subraya la importancia de una participación activa de todos los trabajadores de la organización y de la relación de cooperación entre ellos y los directivos para evitar enfrentamientos derivados de una relación jerárquica tradicional que aún prevalece en las organizaciones públicas Perú, aspecto éste que no estimula la manifestación plena de las potencialidades de las personas que trabajan en ellas.

Esta nueva concepción de gestión del talento humano, plantea que las personas dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales, para ser tratadas como seres dotados de inteligencia, personalidad, conocimientos, habilidades, destreza, aspiraciones y percepciones singulares. Y tal como lo asevera Chiavenato (ob.cit), son los activadores inteligentes de los recursos organizacionales, fuente de impulso propio que dinamiza la organización y no agentes inertes. Son los nuevos socios de la organización capaces de

conducirla a la excelencia y al éxito invirtiendo esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, etc., con la esperanza de recibir un retorno razonable, gratificante y sostenido de esta inversión. Las organizaciones exitosas descubrieron esto y tratan a sus miembros como socios y no como simples empleados. Sería interesante observar en nuestras organizaciones públicas cómo sería el desempeño laboral de este novedoso enfoque de empleado-socio.

En el caso venezolano, la gestión del talento humano en las organizaciones públicas se rige por un cuerpo legal formalizado en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela de 1999, la Ley Orgánica de la Administración Pública del 17-10-2001, el Decreto sobre Organización y Funcionamiento de la Administración Pública Central del 04-11-2002, la Ley del Estatuto de la Función Pública del 06-09-2002, y la Ley Orgánica del Trabajo del 19-06-1997; y 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 administración de las personas 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.

La reseña expuesta da cuenta de una serie de problematizaciones generadas por el reacomodo que exigen los cambios que a nivel organizacional deben ser efectuados debido a las presiones que las profundas transformaciones configuran en el contexto de la sociedad informacional y es entonces, en este contexto donde se sitúa la gestión del talento humano, en donde surgen interrogantes respecto a si ¿es posible modificar el pensamiento gerencial predominante en las organizaciones del sector oficial venezolano para aplicar este enfoque?, todo ello en consideración del modelo burocrático que aún persiste en las organizaciones públicas, especialmente en las organizaciones dependientes del Ministerio del Poder Popular para la Defensa, en donde resalta con mayor grado el desarrollo de una cadena de mando bien definida, una detallada división del trabajo basada en la especialización y una estructura piramidal y monocrática que no presenta mucha flexibilidad para los cambios y para la innovación.

Indudablemente que en estas interrogantes y consideraciones se reconoce que es necesario contar con un marco teórico que haga viable la aplicación del enfoque planteado y permita obrar con certeza en el tratamiento de las personas en las organizaciones

públicas, en tanto que los constructos teóricos modernistas que sustentan esta praxis no se compadecen con la condición posmoderna que estamos presenciando.

b. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA :

Es por ello que en virtud del planteamiento antes delineado, se hace necesario teorizar sobre la gestión del talento humano partiendo de una indagación ontológica y epistémica que permita crear la plataforma de una teoría contextualizada en el sistema organizacional oficial venezolano y de respuesta a las siguientes interrogantes: ¿Cómo construir la teoría pertinente que oriente la práctica de la gestión del talento humano en el ámbito organizacional público en el tránsito modernidad-postmodernidad?, ¿Cómo establecer una conceptualización de la gestión del talento humano en las organizaciones públicas Perú en el tránsito modernidad-postmodernidad?, ¿Cuáles categorías podría generar el ejercicio de la gestión del talento humano en estas organizaciones públicas en el tránsito modernidad-postmodernidad?, ¿Cuáles serían los elementos que constituirían la teoría de la gestión del talento humano en ellas?, ¿Cómo podría contextualizarse una teoría de la gestión del talento humano en las organizaciones del sector oficial venezolano en el tránsito modernidad-postmodernidad a inicios de siglo XXI?

c. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Ahora bien, ¿qué se quiere señalar cuando se plantea un nuevo enfoque sobre el tratamiento de lo humano en organizaciones donde aún prevalece una relación jerárquica tradicional?. Con ello se quiere señalar que se debe construir la teoría que oriente la práctica de esta nueva perspectiva para que reconociendo el valor de las personas, la responsabilidad de la administración no sea solamente dirigir o motivar sino crear, para cada una de las personas que se destaquen en su campo de acción, las condiciones tales que ellas puedan elegir, comprometerse o no, con la organización, y elevar sus aptitudes al punto tal en que la persona se defina como un agente capaz de valerse por sí mismo y entregarle lo mejor de sí a su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza y con la forma como es reconocido.

d. HIPOTESIS :

¿Están preparadas las organizaciones públicas peruanas para el ejercicio del enfoque de gestión del talento humano?, ¿existe la teoría que fundamente la práctica de

este enfoque?, todo ello considerando que la gestión del talento humano es un área muy sensible a las posturas filosóficas que han influenciado al conocimiento humano y han repercutido sobre las tradiciones del colectivo, así como en el pensamiento gerencial el cual es el que establece la lógica organizacional.

e. VARIABLES :

- **INDEPENDIENTE:**

Gestión de talento Basado en Actividades.

- **DEPENDIENTE :**

Administración Estratégica y Control de los recursos.

III. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN :

a. OBJETIVO GENERAL :

- Generar constructos teóricos sobre la gestión del talento humano en las organizaciones públicas Perú en el tránsito modernidad-postmodernidad.

b. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Identificar los constructos teóricos que caracterizan a la gestión del talento humano en las organizaciones públicas Perú en el tránsito modernidad-postmodernidad desde la perspectiva de los actores sociales.
- Determinar los constructos teóricos de la gestión del talento humano en las organizaciones públicas Perú en el tránsito modernidad-postmodernidad a partir de los fundamentos teóricos de la temática.
- Contrastar los constructos teóricos generados desde la perspectiva de los actores sociales y los fundamentos teóricos.
- Conceptualizar la gestión del talento humano en las organizaciones públicas Perú en el tránsito modernidad-postmodernidad.

IV. MARCO TEORICO :

La Modernidad y Postmodernidad en la Gerencia

Quizás sea mas sencillo identificar las diferentes conceptualizaciones de lo que podría ser lo moderno o postmoderno en los pasados y actuales tiempos, en el ámbito literario que en el mundo empresarial y gerencial. Cuando se habla de ser y pensar, se asocia con la modernidad, las sociedades de occidente así la adoptan. Sin embargo, en los últimos tiempos, se debate sobre cuáles diferencias o semejanzas se pueden encontrar entre la modernidad y la postmodernidad que puedan ser aplicables a la gerencia, especialmente a la gerencia del talento humano.

Principales Rasgos de la Modernidad

Buscar los rasgos de “algo” implica necesariamente preguntar por la naturaleza del objeto en cuestión. Por ende, ante el interrogante que ausculta, por la “modernidad” generalmente se alude a la Ilustración, pero, ¿qué es la Ilustración?, dicha pregunta nos demanda hacer, por una parte, la distinción entre la sensibilidad cultural de una época histórica (aproximadamente siglo XVII) resultado de un proceso iniciado en la Alta Edad Media que culminó como un proyecto, y por otra, la Ilustración como esfuerzo reflexivo para explicitar y fundamentar filosóficamente esta sensibilidad cultural, obra realizada por Kant y Hegel (Herrera, 1998). Kant en su clásico texto *¿Qué es la Ilustración?* la define como la salida del hombre de su auto culpable minoría de edad. Esta definición implica que para el hombre ilustrado:

1. La existencia no es destino regido por Dios o por la naturaleza. Ella es un proyecto, una vocación, una meta que debe y puede ser determinada y conquistada autónomamente por el mismo hombre.
2. La autoridad y la tradición que fundamentaban el saber sobre el ser y quehacer del hombre, deben ceder paso a la razón. De aquí el lema “atrévete a pensar por ti mismo”.
3. Tendencia a dominar y transformar la naturaleza mediante la ciencia y la tecnología.
4. Posicionamiento de la utopía de la felicidad terrenal fundamentada en el tener y en el hacer.
5. Hegemonía del capital sobre los medios y las fuerzas productivas
6. Predomino de la razón instrumental en todos los ámbitos de la existencia.

Por último, en este clima moderno la empresa encarna el ideal ilustrado de la racionalización de la naturaleza y la cultura *ad extremus*.

En este orden de ideas, Llano Cifuentes (1994) también puntualiza que hay una coincidencia casi unánime cuando se dice que la modernidad significa primordialmente

ilustración, clarificación, dejar al descubierto por sí mismo lo que había permanecido oscuro durante siglos y delimita los rasgos fundamentales de la modernidad en:

1. El evolucionismo como razón científica para explicar la existencia del hombre.
2. La competencia como mecanismo para progresar.
3. El interés personal que mueve todas las manifestaciones humanas el cual es preponderantemente individual y material y se supedita a la dimensión económica.
4. La subconciencia que se reduce en buena parte al sexo y al deseo de poder y que mueve al hombre bajo su impulso, al cual le queda la tarea de concentrarse en hacer racional y clara esa subconciencia.
5. El relativismo del conocimiento humano por el cual debe aceptarse que hay verdades absolutas solo en el grado que se refieren al nivel cuantitativo, donde la matemática es la única verdad confiable y segura y cualquier proposición intelectual que no pueda expresarse en términos matemáticos permanecerá al menos en términos inexactos.
6. Y el empirismo por el cual debía aceptarse que todo conocimiento debe basarse en hechos observables por lo tanto si todo lo que no es medible es inexacto paralelamente todo lo que no puede experimentarse sensorialmente continúa siendo un conocimiento inseguro pendiente por una autentica verificación.

Acotaciones a la Expresión Postmodernidad

El nacimiento de la postmodernidad estuvo dado por una serie de factores que influían en quien se dejase introducir en una nueva ideología con diversas tendencias, "La expresión postmodernidad, viene siendo usada desde las artes, comenzando por la arquitectura y la danza, y el pensamiento científico. Desde corrientes filosóficas, literarias, sociológicas, antropológicas, el feminismo así como la politología... presenta un cuadro confuso, inasible" (Castro, 1999).

Es difícil separar dos teorías que permanecen unidas por rasgos parentales, pero estudiosos de uno y otro postulado, refieren caracterizaciones que crean diferencias o atributos de una u otra tendencia. Al respecto Follari (2000) menciona que sobre la postmodernidad no hay teoría, es decir, esta no aparece por si misma como objeto específico del análisis teórico, por esto muchas veces cuesta diferenciar un movimiento de otro.

Igualmente Perdomo (1999), indica que casi todas las claves del discurso postmoderno invitan a abandonar el barco frente al inesperado naufragio de los valores modernos, igualmente expresa que "La inclusión moderna no le aclaró muchas cosas al hombre, tampoco el ruido postmoderno", entonces lo apropiado en estos casos es que cada cual se apegue a la teoría que mejor crea conveniente y de esta manera estará siguiendo intuitivamente el hecho de forjar la identidad de la empresa de comunicación a la cual pertenezca.

En esta perspectiva los rasgos del clima postmoderno al decir de Ripalda (1996) serían: (a) Invención del consumo como una nueva subjetividad, como una nueva manera de ser. En ella el consumidor en el juego de la oferta y la demanda encuentra su verdad, acto que implica una pluralización del mercado para responder a las exigentes demandas de este tipo de hombre; (b) pérdida de la distinción entre apariencia y esencia, puesto que la estructura del mundo de la vida esta mediatizada y entre realidad y posibilidad existe ahora un límite demasiado estrecho; (c) homogenización de la cultura y la naturaleza en un sistema global; y (d) la narratividad reemplaza a la teorización y a la fundamentación de los hechos y se convierte en forma característica de la cultura de masas que reemplaza a la cultura popular y predomina sobre la alta cultura.

En suma, se concibe la postmodernidad como la categoría que expresa la desazón, el malestar, el desengaño que el hombre actual experimenta frente a las promesas falaces de la modernidad. Filosóficamente la expresión alude al conjunto de reflexiones críticas que en los últimos años han adelantado filósofos como Lyotard, Foucault, Derrida, Habermas, Vattimo, etc. Dichas reflexiones nos proponen grosso modo que asumamos las siguientes renunciaciones: (a) Renunciemos a la utopía de los meta relatos y asumamos que la historia no tiene sentido lineal; (b) Renunciemos a la creencia en un sujeto trascendental, absoluto y asumamos que la razón no es absoluta y asumamos sus limitaciones; y (c) Renunciemos a la universalización de las creencias o ideales y asumamos la contextualización de los mismos.

Finalmente, con relación a la gerencia, Llano Cifuentes (2001) sugiere que debe tornarse ahora con un enfoque innovador, con énfasis en el capital humano para producción y adaptación; donde el desarrollo del hombre se materializa a través de sus actividades donde la verdad, la eficiencia, la forma, las fuerzas productivas y las relaciones sociales son inherentes al desarrollo de las actividades científicas, técnicas, artísticas y económicas, así como la utilización de ciertos principios como se pueden citar el de gradualidad, el pluralismo, complementariedad y la versatilidad en el tren de mando que se

observa en empresas cuando se dialoga con gerentes y empleados de manera que el fenómeno organizativo se visualice desde la perspectiva de los actores no esencialmente empresariales o gubernamentales sino en el enfoque de la globalización en el plano empírico-fáctico y la postmodernidad en el plano teórico-filosófico, los cuales surgen como los dos referentes analíticos para caracterizar la realidad actual.

Fundamentación Ontoepistemológica

Ontológicamente, el objeto de la investigación se constituye en una red de ejes temáticos complejos que son tratados por diferentes disciplinas científicas, cuyas relaciones hacen que estos ejes trasciendan unos a otros. El abordaje de la realidad existente, se posibilita mediante una lógica transdisciplinaria para comprender la complejidad de las personas, de las organizaciones y de los procesos organizacionales y con la cual se busca referir conceptos propios de la historiografía, la psicología, la antropología y la sociología que tienen que ver con el talento humano, para relacionarlos con el estudio de la organización y los procesos que se llevan a cabo en ella, como es la gestión. Considerando este último, la gestión, como un eje transversal, ya que se encuentra presente en todos los elementos de la realidad estudiada.

Se establecen entonces, que los ejes temáticos de este estudio son las organizaciones, el talento humano y la gestión de ese talento. Pero antes de continuar es conveniente precisar ciertos aspectos para orientar lo epistemológico de los planteamientos expuestos anteriormente.

Al respecto, Córdova, González y Bermúdez (s.f.), señalan que a partir de la crítica al positivismo; a partir de las revoluciones científicas en la visión de Kuhn, con la irrupción de otra Física no newtoniana, de los aportes de Heisenberg, Bohr y los principios de indeterminabilidad y complementariedad; el edificio racional sobre el cual se construyó la ciencia en occidente comenzó a sufrir los rigores de la propia reflexión de los científicos y ante las dimensiones micro de la estructura de los átomos, las variantes corpusculares y ondulatorias de la luz, el papel relevante del observador y de la observación, emerge toda una crisis de la racionalidad que gobierna la ciencia.

En este sentido Vilar (1997), hace referencia a una nueva racionalidad a la cual necesariamente deben subordinarse las propuestas aristotélicas-cartesianas-newtonianas que fueron decisivas en la organización de la civilización occidental aún cuando

sectorialmente siguen desempeñando funciones claves, sobre todo en el universo de las máquinas triviales. Explica, que ésta es la racionalidad que viene inspirándose en las investigaciones e invenciones de la física cuántica y de la química prigoginiana; la que incluye el constructivismo piagetano; la que se fundamenta en la biología y en la sociología centradas en la auto-organización; la de la historia que interroga el pasado para responderse respecto al presente y al futuro; la de la ciencia política que replantea reorganizaciones globales de los sistemas estatales; la de las neurociencias que coordinan sus trabajos con las ciencia de la cognición y las nuevas generaciones de máquinas informáticas. Para él esta nueva racionalidad es compleja en relación con todas las complejidades internas (del ser humano) y externas (de la sociedad, de la naturaleza). La vieja racionalidad es simplificadora. La nueva racionalidad opta por la complementariedad y la conjunción de los conocimientos disciplinarios, o sea: toma el camino de la transdisciplinariedad.

Igualmente Vilar (ibid.), señala que un fenómeno complejo es el compuesto por una gran variedad de elementos que mantienen entre sí una gran variedad de relaciones, con interacciones lineales y no-lineales, sincrónicas y diacrónicas, la evolución de cuyo conjunto es imprevisible, incluso cuando su auto-organización se orienta por acciones teleológicas, finalistas (p. 18).

En cuanto a la transdisciplinariedad, Nicolescu (1999) señala que ella concierne, como lo indica el prefijo "trans", a lo que simultáneamente es entre las disciplinas a través de las diferentes disciplinas y más allá de toda disciplina. Su finalidad es la comprensión del mundo presente, uno de cuyos imperativos es la unidad del conocimiento y explica que en presencia de varios niveles de realidad, el espacio entre las disciplinas y más allá de las disciplinas está lleno, como el vacío cuántico está lleno de todas las potencialidades: desde la partícula cuántica a las galaxias, del cuarzo a los elementos pesados que preparan la aparición de la vida en el Universo. La transdisciplinariedad, aunque no siendo una nueva disciplina o una nueva hiperdisciplina se nutre de la investigación disciplinaria la cual a su vez se aclara de una manera nueva y fecunda por medio del conocimiento transdisciplinario. En ese sentido las investigaciones disciplinarias y transdisciplinarias no son antagónicas, son complementarias. Los tres pilares de la transdisciplinariedad como son los niveles de realidad, la lógica del tercero incluido y la complejidad, determinan la metodología de la investigación transdisciplinaria.

En lo que respecta al supuesto epistemológico que se adopta para sustentar la investigación, éste es el Enfoque Introspectivo-Vivencial, también llamado por asociación

fenomenológico, el cual se adecua al estilo de pensamiento cuya convicción básica es que la Realidad se conoce desde el “Yo” íntimo y el mundo se capta mejor desde la perspectiva del Sujeto y de la Conciencia antes que desde la perspectiva de los “Sentidos” y de la “Razón” y por lo tanto la realidad se expresa a través de simbolismos de conciencia es decir que la realidad no es probabilística ni responde a estructuras lógico-racionales.

Según Padrón (1998), el Enfoque Introspectivo-Vivencial concibe como producto del conocimiento las interpretaciones de los simbolismos socioculturales a través de los cuales los actores de un determinado grupo social abordan la realidad (humana y social, fundamentalmente). Más que interpretación de una realidad externa, el conocimiento es interpretación de una realidad tal como ella aparece en el interior de los espacios de conciencia subjetiva (de ahí el calificativo de Introspectivo). En este enfoque el conocimiento es un acto de comprensión, el papel de la ciencia es concebido como mecanismo de transformación y emancipación del ser humano y no como simple mecanismo de control del medio natural y social y se enfatiza la noción de sujeto y de realidad subjetiva, por encima de la noción de objeto o de realidad objetiva.

Igualmente señala Padrón (ob. cit.), que en este enfoque se tiene la convicción de que la vía más apropiada para acceder al conocimiento es una especie de simbiosis entre el sujeto investigador y su objeto de estudio, identificándose sujeto-objeto de forma tal que el objeto pasa a ser una experiencia vivida, sentida y compartida por el investigador (de ahí el calificativo de Vivencial). El conocimiento se produce en la medida en que el investigador sea capaz de “poner entre paréntesis” todos aquellos factores pre-teóricos e instrumentales que mediatizan la relación sujeto-objeto, de modo que pueda llegar a una captación de la verdadera esencia del objeto, más allá y por encima de sus apariencias de fenómeno (de ahí el calificativo de Fenomenológico y la expresión reducción fenomenológica).

Fundamentación Teórica

De acuerdo a los ejes temáticos que constituyen la realidad a ser investigada y los cuales quedaron definidos como las organizaciones, el talento humano y la gestión de ese talento, las teorías que sustentan este estudio son las siguientes:

Teoría de Sistemas

Tal y como lo plantea Chiavenato (1989), la Teoría de Sistemas es una consecuencia de la Teoría General de Sistemas desarrollada por el biólogo alemán Ludwig von Bertalanffy entre 1950 y 1968, la cual se expandió hacia todas las ciencias, influyendo notablemente sobre la ciencia administrativa en donde penetró rápidamente debido a la

necesidad de una síntesis y de una mayor integración de las teorías que la precedieron y la influencia de las matemáticas, la cibernética y especialmente la tecnología de la información que incrementaron las posibilidades de desarrollo y operacionalización de las ideas que convergían hacia la teoría de sistemas aplicada a la administración.

El concepto de sistemas permite una visión comprensiva, amplia y gestáltica de un conjunto de elementos complejos, dándole configuración total. El análisis sistemático trata a las organizaciones vivas sean éstas individuos u organizaciones, bajo el enfoque de sistemas abiertos, que mantienen un continuo intercambio de materia/energía/información con el ambiente.

La teoría de sistemas permite reconceptuar los fenómenos dentro de un enfoque global, para lograr la interrelación e integración de asuntos que son, en la mayoría de las veces de naturaleza completamente diferente.

Para comprender el concepto de sistemas se hace necesario el conocimiento de algunas características, como son:

1. Propósito u objetivo: todo sistema tiene uno o algunos propósitos u objetivos. Las unidades o elementos (u objetos), como también las relaciones, definen una distribución que trata siempre de alcanzar un objetivo.
2. Globalismo o totalidad: todo sistema tiene una naturaleza orgánica, por la cual una acción que produzca cambio en una de las unidades del sistema, con mucha probabilidad producirá cambios en todas las otras unidades de éste. En otros términos, cualquier estimulación en cualquier unidad del sistema afectará todas las demás unidades, debido a la relación existente entre ellas. El sistema siempre reaccionará globalmente a cualquier estímulo producido en cualquier parte o unidad. El efecto total de esos cambios o alteraciones se presentará como un ajuste de todo el sistema. De estos cambios o ajustes continuos se derivan dos fenómenos: entropía y homeostasis.
3. Entropía: es la tendencia que tienen los sistemas, al desgaste, a la desintegración, para el relajamiento de los estándares y para un aumento de la aleatoriedad. A medida que la entropía aumenta, los sistemas se descomponen en estados más simples. La segunda ley de la termodinámica explica que la entropía en los sistemas aumenta con el correr del tiempo. A medida que aumenta la información, disminuye la entropía, pues la información es la base de la configuración y del orden. Si por falta de comunicación o por ignorancia, los estándares de autoridad, las funciones, la jerarquía, etc., de una

organización formal pasan a ser gradualmente abandonados, la entropía aumenta y la organización se va reduciendo a formas gradualmente más simples y rudimentarias de individuos y de grupos. De ahí el concepto de negentropía o sea, la información como medio o instrumento de ordenación del sistema.

4. Homeostasis: es el equilibrio dinámico entre las partes del sistema. Los sistemas tienen una tendencia a adaptarse con el fin de alcanzar un equilibrio interno frente a los cambios externos del medio ambiente. Es un fenómeno de autorregulación de la constancia de las propiedades del sistema cuando es influido por agentes exteriores.

Existe una gran variedad de sistemas y una amplia gama de tipologías para clasificarlos de acuerdo con ciertas características básicas:

1. De acuerdo con su constitución los sistemas pueden ser:
 - a. Sistemas físicos o concretos, cuando están constituidos por equipos, por maquinaria y por objetos y cosas reales, en otros términos cuando están compuestos de hardware (totalidad de los componentes físicos de un sistema: significa el equipo)
 - b. Sistemas abstractos, cuando están compuestos por conceptos, planes, hipótesis e ideas. Aquí, los símbolos representan atributos y objetos, que muchas veces solo existen en el pensamiento de las personas. Cuando están compuestos por software (conjunto de programas e instrucciones: significa el manejo).

El sistema físico (hardware) puede en ciertos casos operar en consonancia con el sistema abstracto (software), es el ejemplo de una escuela con sus salones de clases, pupitres, tableros, iluminación, etc. (sistema físico) para desarrollar un programa de educación (sistema abstracto).

2. De acuerdo con la naturaleza los sistemas pueden ser:
 - a. Sistemas cerrados: son aquellos que no presentan intercambio con el medio ambiente que les rodea, son herméticos a cualquier influencia ambiental. También reciben esta denominación los sistemas que presentan un comportamiento totalmente determinístico y programado y que operan con muy pequeño intercambio de materia y energía con el ambiente; e igualmente los sistemas completamente estructurados, donde los elementos y relaciones se combinan de una manera peculiar y rígida produciendo una salida invariable, son los llamados sistemas mecánicos, como las máquinas.

b. **Sistemas abiertos:** son los sistemas que presentan relaciones de intercambio con el ambiente, a través de entradas y salidas. Son eminentemente adaptativos, ya que para poder sobrevivir deben reajustarse constantemente a las condiciones del medio en un proceso de continuo aprendizaje y auto-organización. No pueden vivir aislados; evitan el aumento de la entropía y pueden desarrollarse en dirección a un estado de creciente orden y organización (entropía negativa), se autorregulan a través de un estado de homeostasis y restauran su propia energía y reparan pérdidas en su propia organización, mediante la interacción ambiental.

El sistema se caracteriza por determinados parámetros, los cuales son:

1. **Entrada o insumo o impulso (input)** es la fuerza de arranque o de partida del sistema que provee el material o la energía para la operación del sistema.

2. **Salida o producto o resultado (output)** es la finalidad para la cual se reunieron elementos y relaciones del sistema. Los resultados de un proceso son las salidas. Estas deben ser coherentes con el objetivo del sistema. Los resultados de los sistemas son finales (concluyentes), mientras que los resultados de los subsistemas son intermedios.

3. **Procesamiento o procesador o transformador (throughput)** es el fenómeno que produce cambios, es el mecanismo de conversión de las entradas en salidas o resultados. El procesador caracteriza la acción de los sistemas y se define por la totalidad de los elementos y/o relaciones empeñados en la producción de un resultado. Es generalmente representado por la caja negra.

4. **Retroacción o retroalimentación o retroinformación (feedback)** o alimentación de retorno, es la función del sistema que tiende a comparar la salida con un criterio o un estándar previamente establecido. Tiene por objetivo el control.

5. **Ambiente** es el medio externo donde está envuelto el sistema. El sistema recibe influencias del ambiente a través de la entrada y efectúa influencias sobre el ambiente a través de la salida y a medida que ocurren estas influencias, la propia influencia del sistema sobre el ambiente retorna al sistema a través de la retroalimentación (feedback). El ambiente sirve como una fuente de energía, materiales e información para el sistema y como el ambiente está cambiando continuamente, el proceso de adaptación del sistema es dinámico y sensitivo. Este enfoque ecológico es importante para la comprensión del funcionamiento del sistema abierto. El ambiente puede ser un recurso para el sistema pero, también puede ser una amenaza para su supervivencia.

Las organizaciones, como todos los sistemas sociales son tratadas como sistemas abiertos que están afectados por cambios en sus ambientes denominados variables externas. Las consecuencias de los sistemas sociales son probabilísticas y no-

determinísticas, pues el comportamiento humano nunca es previsible. Son vistas como sistemas dentro de sistemas.

El sistema organizacional comparte con los sistemas biológicos la propiedad de una intensa interdependencia de sus partes, de modo que un cambio en una de ellas provoca un impacto sobre las otras. Frente a la diferenciación de las partes provocada por la división del trabajo, se hace necesaria la coordinación a través de medios de integración y de control. Las interacciones internas y externas del sistema reflejan diferentes niveles de control y autonomía.

La organización puede alcanzar un estado de homeostasis o estado firme solamente cuando se presentan dos requisitos como son la unidireccionalidad y el progreso. La unidireccionalidad o constancia de dirección, consiste en que a pesar de los cambios del ambiente son alcanzados los mismos resultados o condiciones establecidas, porque el sistema continúa orientado hacia el mismo fin a través de otros medios. Por otro lado el progreso consiste en que el sistema mantiene en relación con el fin deseado, un grado de progreso que está dentro de los límites definidos como tolerables. En la organización humana estos dos requisitos solo pueden ser alcanzados por liderazgo y compromiso. La regulación básica de un sistema abierto es la autorregulación (regulación intrínseca que emerge de la propia naturaleza de las partes que constituyen el sistema).

Las organizaciones tienen fronteras o límites que las diferencian del ambiente, las cuales varían en cuanto al grado de permeabilidad que permite mayor o menor intercambio con el ambiente. Este grado de permeabilidad define el grado de apertura del sistema en relación al ambiente.

El sistema organizacional a diferencia de los sistemas mecánicos y aun de los sistemas biológicos, tienen una propiedad morfogénica considerada como su principal característica identificadora, mediante la cual puede modificar su constitución y estructura a través de un proceso cibernético en el cual sus miembros comparan los resultados deseados con los resultados obtenidos y detectan los errores que deben ser corregidos para modificar la situación.

Dentro de este enfoque se destacan dos modelos de organización:

1. Modelo de Daniel Katz y Robert Kahn en el cual la organización presenta las características típicas de un sistema abierto, de un sistema social. Maneja un concepto de eficacia organizacional como una combinación de la eficiencia de la organización como un sistema y su éxito en obtener condiciones ventajosas o entradas que necesita. Este modelo

también concibe a la organización como un sistema de papeles donde un papel es el conjunto de actividades requeridas de un individuo que ocupa una determinada posición en una organización.

2. Modelo sociotécnico de Tavistock propuesto por sociólogos y psicólogos del Instituto de Relaciones Humanas de Tavistock, en el cual la organización además de ser considerada como un sistema abierto, también se concibe como un sistema sociotécnico estructurado sobre dos subsistemas:

a. Subsistema técnico: que comprende las tareas a desempeñarse, las instalaciones físicas, el equipo e instrumentos utilizados, las exigencias de la tarea, las utilidades y técnicas operacionales, el ambiente físico y la manera como está dispuesto, como también la duración de la operación de las tareas. En resumen este subsistema conlleva la tecnología, el territorio y el tiempo y es el responsable de la eficiencia potencial de la organización.

b. Subsistema social: que comprende los individuos, sus características físicas y psicológicas, las relaciones sociales entre los individuos encargados de ejecución de la tarea, como también las exigencias de su organización tanto formal como informal, en la situación de trabajo. El subsistema social transforma la eficiencia potencial en eficiencia real.

Los subsistemas tecnológico y social tienen una íntima interrelación, son interdependientes y cada uno influye en el otro.

Este enfoque sociotécnico concibe a la organización como una combinación de tecnologías (exigencias de la tarea, ambiente físico, equipo disponible) y al mismo tiempo un subsistema social (un sistema de relaciones entre aquellos que realizan la tarea).

La Teoría de Sistemas es considerada por muchos autores como una síntesis integradora de los conceptos clásicos, estructuralistas y behavioristas. Esta teoría también considera el efecto sinérgico de las organizaciones como sistemas abiertos y por lo tanto de un modo global, los recursos materiales, financieros y humanos (cuando son considerados como factores de producción) generan riqueza a través de la sinergia organizacional (el trabajo en conjunto produce un efecto mayor que la suma de los trabajos individuales).

Teoría X y Teoría Y de McGregor

Ivancevich y otros (1997), dan cuenta que tal como lo observó McGregor en su momento, la conducta del trabajador es un producto de los supuestos, de las actitudes y de las conductas de los gestores respecto al trabajador.

Igualmente Chiavenato (2003), plantea que los estilos de administración que moldean a la gestión del talento humano, están influenciados por supuestos implícitos y explícitos sobre la naturaleza de las personas de los cuales se derivan la disciplina y la motivación y también hace referencia a Douglas McGregor quien identificó dos conjuntos de supuestos que denominó Teoría X y Teoría Y.

La Teoría X, se refiere al enfoque tradicional que incluye convicciones negativas respecto de las personas e influye en el estilo de administración de los gerentes, moldeándolo con características autocráticas e impositivas.

La Teoría X se basa en convicciones erróneas e incorrectas sobre el comportamiento humano como son:

1. Las personas normales no sienten placer en trabajar y tratan de evitar el trabajo a toda costa.
2. A las personas no les gusta trabajar, muchas deben ser coaccionadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que se esfuercen en alcanzar los objetivos organizacionales.
3. Las personas normales prefieren ser dirigidas, desean evitar responsabilidades, tienen poca ambición y esperan seguridad por encima de todo.

En la Teoría X predomina la manipulación de las personas, la coacción y el temor; las personas son consideradas indolentes, y perezosas y por lo tanto deben ser dirigidas, coaccionadas y amenazadas para que trabajen, representan recursos inactivos que la administración debe explotar. Asimismo las recompensas cubren solo las necesidades humanas más inmediatas (Maslow y Herzberg); hay desconfianza, el trabajo es impuesto y se debe motivar extrínsecamente a través del pago y medidas de control rigurosas. En general, las personas son consideradas incompetentes, interesadas y aprovechadoras y por consiguiente las reglas son severas, la jerarquía es el orden natural y el temor al castigo es el principal estímulo.

Por su parte la Teoría Y se basa en convicciones positivas que llevan a los gerentes a asumir una posición democrática y consultiva, las cuales son:

1. La aplicación de esfuerzo físico o intelectual en el trabajo es tan natural como jugar o descansar.
2. Las personas gustan de ejercer autodirección y autocontrol para alcanzar los objetivos con los que están comprometidos.

3. El compromiso con objetivos es una función de las recompensas asociadas a su alcance.
4. Las personas normales aprenden, en condiciones adecuadas, no sólo a aceptar, sino a buscar responsabilidades.
5. La capacidad de emplear en gran medida la imaginación, innovación y creatividad en la solución de los problemas organizacionales está ampliamente difundida en toda la población.

En la Teoría Y predomina el respeto a las personas y a sus diferencias individuales, hay una visión más abierta y humana de las personas y la actividad laboral. Las recompensas cubren todas las necesidades humanas, en especial las de alto nivel. La vida organizacional se estructura para proporcionar condiciones de autorrealización y satisfacción de las personas. Aquí el orden natural es la democracia, el estímulo primordial es el reconocimiento, la autenticidad y los valores sociales son fundamentales, son sagradas la libertad y la autonomía y el resultado esperado es la contribución.

Teoría sobre los sistemas de administración de las organizaciones humanas de Likert

Rensis Likert, (citado en Chiavenato, 1989), considera la administración como un proceso relativo, donde no existen normas ni principios validos para todas las circunstancias y ocasiones; y al contrario, en el conjunto de las organizaciones la administración nunca es igual en todas y puede asumir posiciones diferentes, dependiendo de las condiciones internas y externas de cada organización. Este autor, basado en sus investigaciones, propone una clasificación de sistemas de administración, definiendo cuatro diferentes perfiles organizacionales (perfiles organizacionales de Likert). Ellos son:

1. Sistema 1. "Autoritario coercitivo": es un sistema administrativo autocrático y fuerte, coercitivo y notoriamente arbitrario que controla todo lo que ocurre dentro de la organización; es el sistema más duro y cerrado. Se caracteriza por un proceso decisorio totalmente centralizado en la cima de la organización; un sistema de comunicaciones bastante precario en sentido verticalmente descendente en donde no existen comunicaciones laterales; ambiente de desconfianza en los subordinados donde las relaciones entre las personas son consideradas perjudiciales para el buen rendimiento de los trabajos y hay

énfasis en los castigos y en las medidas disciplinarias que genera un clima de temor y de desconfianza, las recompensas son raras y cuando se presentan son predominantemente materiales y salariales.

2. Sistema 2. “Autoritario benevolente”: es un sistema administrativo que constituye una variación atenuada del sistema 1. Se caracteriza por un proceso decisorio centralizado en la alta administración que permite pequeñas delegaciones en decisiones de carácter rutinario sujetas a aprobación posterior; un sistema de comunicaciones relativamente precario en donde prevalecen las de sentido verticalmente descendente, aún cuando se manifiestan las comunicaciones ascendentes con carácter retroactivo de las decisiones de la alta gerencia; aún cuando la organización tolera que las personas se relacionen entre sí en un clima de relativa condescendencia, la organización informal es considerada una amenaza para los objetivos e intereses de la organización; todavía existe énfasis en los castigos y en las medidas disciplinarias pero con menos arbitrariedad y ofrece algunas recompensas materiales y salariales pero son raras las recompensas de tipo simbólico o social.
3. Sistema 3. “Consultivo”: es un sistema que se inclina más hacia el lado participativo que hacia el lado autocrático e impositivo. Representa un gradual ablandamiento de la arbitrariedad organizacional. Se caracteriza por un proceso decisorio de tipo participativo y consultivo, participativo en razón que son delegadas las decisiones específicas en los diversos niveles jerárquicos los cuales deben orientarse por las políticas y directrices de la alta gerencia y consultivo porque son considerados los puntos de vista y opiniones de los niveles inferiores, en la definición de políticas y directrices que los afectan, todas las decisiones son posteriormente sometidas a la aprobación de la alta gerencia; en el sistema de comunicaciones prevalecen las de sentido verticalmente descendente dirigidas a la orientación y las comunicaciones ascendentes como también las laterales entre los pares; la organización crea condiciones relativamente favorables a una organización informal saludable y positiva y la confianza depositada en las personas más elevada aunque todavía no es completa y definitiva; hay énfasis en las recompensas materiales y simbólicas, aunque eventualmente se presenten penas y castigos.
4. Sistema 4. “Participativo”: es el sistema democrático por excelencia, es el más abierto de todos los sistemas señalados por Likert. Se caracteriza por un proceso decisorio en donde son totalmente delegadas las decisiones a los

niveles organizacionales, siendo el nivel institucional quien define las políticas y directrices y controla los resultados, solo en casos de emergencia los altos escalones toman decisiones que están sujetas a la ratificación explícita de los grupos involucrados; las comunicaciones fluyen en todos los sentidos y la organización hace inversiones en sistemas de información, los cuales son fundamentales para su flexibilidad y eficiencia; el trabajo se realiza casi totalmente en equipos, las relaciones interpersonales se basan en la confianza mutua y no en esquemas formales, las personas se sienten responsables por lo que deciden y hacen en todos los niveles organizacionales; hay énfasis en las recompensas notoriamente simbólicas y sociales, aunque no se omiten las recompensas materiales y salariales, muy raramente se presentan castigos que son definidos por los grupos involucrados.

Likert destaca que los cuatro sistemas no tienen límites definidos entre sí y tienen la ventaja de mostrar las diferentes y graduales alternativas que existen para administrar las organizaciones. Igualmente constató en sus investigaciones que en cuanto el estilo de administración utilizado por la organización esté más próximo del sistema 4, tanto mayor serán las probabilidades de que exista alta productividad, buenas relaciones laborales y elevada rentabilidad.

Teoría de la Complejidad.

Morín (1998), concibe a la complejidad como un tejido de eventos, acciones, interacciones, retroacciones, determinaciones, que constituyen nuestro mundo fenoménico, presentándose con los rasgos inquietantes de lo enredado, de lo inextricable, del desorden, la ambigüedad, la incertidumbre, lo que genera la necesidad, para el conocimiento, de poner orden en los fenómenos rechazando el desorden, de descartar lo incierto (p. 32).

Señala este autor que para comprender el problema de la complejidad, hay que saber, antes que nada, que hay un paradigma de simplicidad que pone orden en el universo, y persigue al desorden. El orden se reduce a una ley, a un principio. La simplicidad ve a lo uno y ve a lo múltiple, pero no puede ver que lo Uno puede, al mismo tiempo, ser Múltiple. El principio de simplicidad o bien separa lo que está ligado (disyunción), o bien unifica lo que es diverso (reducción). Ella es necesaria, pero debe ser

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

Agrega que la complejidad, no es solamente la unión de la complejidad con la no-complejidad (la simplificación); la complejidad se halla en el corazón de la relación entre lo simple y lo complejo porque una relación tal es, a la vez, antagonista y complementaria. Para él, la idea fundamental de la complejidad no es que la esencia del mundo es compleja y no simple sino que esa esencia es inconcebible. La complejidad es la dialógica orden/desorden/organización. Pero, detrás de la complejidad, el orden y el desorden se disuelven, las distinciones se esfuman. El mérito de la complejidad es el de denunciar la metafísica del orden (p. 146).

Al aceptar que la gestión del talento humano en las organizaciones públicas Perú es una realidad compleja por su carácter de naturaleza múltiple y diversa; por su configuración de elementos disímiles y contradictorios en diferentes unidades; por la presencia de la incertidumbre en el desarrollo de los procesos que en ella se manifiestan y por la concepción de sistema abierto que interactúa con su ambiente, conduce al reconocimiento de la pertinencia de los principios de la Teoría de la Complejidad, ellos podrían expresarse de la manera siguiente:

Principio dialógico. Este principio permite mantener la dualidad en el seno de la unidad. Asocia a la vez dos términos complementarios y antagonistas como en el caso del orden y el desorden, uno suprime al otro pero, en algunos casos, al mismo tiempo, colaboran y producen la organización y la complejidad.

Principio de recursividad organizacional. Este principio considera el proceso recursivo que es aquel en el cual los productos y los efectos son al mismo tiempo causas y productores de aquello que los produce. Esta propuesta derrumba la idea lineal de causa/efecto, de producto/productor, de estructura/superestructura, porque todo lo que es producido reentra sobre aquello que lo ha producido en un ciclo en sí mismo auto-constitutivo, auto-organizador y auto-productor.

Principio hologramático. Este principio concibe la idea de que la parte contiene la casi totalidad de la información del todo, no solamente la parte está en el todo, sino que el todo está en la parte, y con ello se trasciende al reduccionismo que no ve más que las partes y al holismo que no ve más que el todo. Está estrechamente vinculado a la recursividad y a la dialógica.

Desde la perspectiva de esta teoría, se entiende a la gestión del talento humano en las organizaciones públicas Perú como un sistema auto-eco-organizador, es decir, como un todo que se va configurando de manera particular por los procesos individuales que se desarrollan en los subsistemas de la organización y que son coordinados mediante elementos de conexión que permiten alcanzar el mismo objetivo de forma coherente en una constante relación con el ambiente exterior al sistema, pero que a la vez es parte de él mismo.

La dinamicidad de las organizaciones y sus implicaciones en la gestión del talento humano

Las organizaciones públicas son sistemas que desde el punto de vista de su complejidad tienen un carácter dinámico, evolucionan en el tiempo de forma variable y esta dinamicidad está signada por la actividad humana que en ellas se desarrolla y por las fuerzas del entorno que actúan sobre ellas.

Chiavenato (2003), señala que el tercer milenio apunta a cambios cada vez más acelerados e intensos en el ambiente, en las organizaciones y en las personas, y considera que estos cambios se deben al impacto de tendencias que incluyen globalización, tecnología, información, conocimiento, servicios, énfasis en el cliente, calidad, productividad y competitividad; que afectan y seguirán afectando la manera como conviven las organizaciones y las personas que laboran en ellas.

Vivimos en una sociedad de organizaciones, pues en ellas nacemos, en ellas aprendemos, de ellas nos servimos, en ellas trabajamos y también en ellas pasamos la mayor parte de nuestras vidas. Estas organizaciones cumplen funciones para satisfacer las necesidades básicas de la colectividad y por lo general la mayor parte de la población está involucrada o se ve afectada por las organizaciones, porque casi todo lo que la sociedad necesita, se produce en las organizaciones.

Para Robbins (1999) la organización es una unidad social coordinada conscientemente, compuesta de dos o más personas que funciona con una base relativamente continua para lograr una meta común o un conjunto de metas.

Por su parte, Fuenmayor (2001), define una organización como “...un sistema de actividades humanas diseñadas y formalmente realizadas con el propósito de cumplir con un fin prefijado y explícitamente definido”, introduciendo la referencia sobre sistema de actividades humanas y sintetizando un modelo formal básico de organización compuesto por: actividades, recursos y actores (medios) para lograr los fines.

Basándonos en estas acepciones que se han venido configurando por los diferentes aportes de la Teoría de la Organización, podemos aproximarnos a afirmar que una organización es entonces un patrón de relaciones por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los gerentes persiguen metas comunes. Estas metas permiten a la organización permanecer en el tiempo y para ello necesitan un contexto estable y comprensible para desarrollar sus potencialidades. El proceso gerencial de la organización implica tomar decisiones para crear este tipo de marco.

Pero en la actualidad, las organizaciones están siendo impactadas por dos procesos fenoménicos: el primero, la globalización que está generando cambios importantes en el entorno global y local interconectándolos y el segundo, la redificación que apoyada en las tecnologías de la información y comunicación, está cruzando transversalmente todos los procesos organizacionales, trastocando los modos de pensar y hacer (Caballero 2001)

Igualmente estos entornos en los que operan las organizaciones actuales, genera una situación de constante competencia e innovación tecnológica cuya solución es la flexibilización de la estructura organizativa, de tal forma que la empresa gane en dinamismo y en capacidad de adaptación y respuesta a los continuos cambios del entorno, manteniendo e incluso mejorando su posición competitiva y esto requiere de personas con capacidad para aprender y adaptarse continuamente a los cambios.

Es así como las organizaciones se configuran en sistemas adaptativos complejos que aprenden a través de los individuos que aprenden; considerando que aún cuando el aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual y éste es el espíritu de la organización inteligente que promueve Senge (1999).

Senge (2000) explica que cuando formuló la idea de «organización de aprendizaje», se interesó de manera particular en aprender como controlar los sistemas humanos a gran escala, los cuales son tecnológicos, económicos, culturales y políticos; que nunca pueden comprenderse si nos quedamos en sólo una de esas dimensiones; y se sorprendió por el

hecho de que nadie sabía como dirigir, manejar o influenciar los sistemas humanos a esa escala, para él estamos fuera de control, por definición técnica.

Anteriormente lo más importante en una empresa era su activo fijo y su financiamiento. En la actualidad la empresa se basa en el capital intangible de la información y el conocimiento y su dueño, la gente no se puede reemplazar por capital en las labores intelectuales y de servicios, por tal razón el ser humano en esta organización es su activo más valioso Suárez (2001).

Y es entonces que son las personas los protagonistas de la gestión, porque la gestión es decisión, y son ellas quienes toman las decisiones en base a su conocimiento, todo ello con un cierto grado de incertidumbre.

Por su parte destaca Hammer (2000), que el modelo tradicional que las organizaciones han utilizado durante los últimos doscientos años es uno de «mando y control» similar al que emplearon las legiones romanas y la idea de un procedimiento estándar de operación que se decide desde las altas esferas y se ejecuta sin descanso por los trabajadores, ya no tiene ningún sentido en un entorno donde se necesita mucha flexibilidad y una gran capacidad de respuesta. Este autor, conocido en todo el mundo como creador de los conceptos de reingeniería y gestión de procesos, exhorta a que debemos empezar con la premisa de que lo que necesitamos son procesos de altas prestaciones y esto significa que los individuos deben producir mayores componentes del trabajo que ha de llevarse a cabo y no fragmentos sueltos y esos trabajos mayores necesitan individuos más cualificados.

Por otra parte, lo que se refiere al término gestión, Ivancevich, Lorenzi, Skinner, y Crosby. (1997), lo definen como un proceso que comprende determinadas funciones y actividades laborales que los gestores deben llevar a cabo a fin de lograr los objetivos de la empresa. Estos autores resaltan que la perspectiva de la gestión desde el punto de vista de las personas tiene otro significado adicional, se refiere a la importancia de los empleados con los que el gestor trabaja y a los que dirige en el cumplimiento de los objetivos de la organización. Las personas son la sangre que da la vida a la organización.

Según Chiavenato (ob. cit) la historia de la gestión del talento humano es relativamente reciente y a pesar de que la administración de personas tiene sus orígenes en la Revolución Industrial, ella está adquiriendo fuerza en nuestros días. Es una de las áreas que ha experimentado más cambios y transformaciones en los últimos años y la visión que actualmente se tiene de ella es totalmente diferente de su configuración tradicional cuando recibía el nombre de administración de recursos humanos. Esta nueva

visión surge debido al impacto de las megatendencias globales que están rompiendo los viejos paradigmas.

Expone Chiavenato (ob. cit.) que la Gestión del Talento Humano está relacionada con políticas y prácticas que pueden resumirse en seis procesos: 1) Admisión de personas, 2) Aplicación de personas, 3) Compensación de personas, 4) Desarrollo de personas, 5) Mantenimiento de personas y 6) Monitoreo de personas. Todos estos procesos están interrelacionados, se entrecruzan y se influyen recíprocamente.

No obstante, la gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones y es por ello que no debe observarse solamente como un proceso biomecánico de gestión; de acción y efecto de gestionar o administrar; sino como un área de la ciencia administrativa que está siendo afectada por los cambios de paradigmas que están ocurriendo en el mundo intelectual en el contexto de la dirección de empresas y que está propensa a la investigación de sus múltiples dimensiones.

Desde la perspectiva de la Ciencia Administrativa, Lozano, Jiménez, Águila y Padilla (2000) argumentan que se ha observado una gran influencia de las posturas filosóficas en los enfoques de la dirección de empresas a pesar de no haber un consenso entre los autores sobre este aspecto. Igualmente reflexionan que la modernidad pareciera que no ha sido desplazada totalmente por la postmodernidad, considerando el peso de los trabajos que se producen sobre la base de contenidos importantes del método modernista.

Para Suarez (ob. cit.), en esta época de la Postmodernidad, estamos asistiendo a la coexistencia y contradicción de dos modos de producción; el modo de producción maquina e industrial y el modo de producción microelectrónico, elemento que nos induce a percibir el quiebre de la estructura organizativa moderna. La globalización de la economía y el nuevo desarrollo tecnológico producen el escenario necesario para una nueva manera de producir, trabajar, pensar, crear, vivir y han introducido en las organizaciones un elemento transformador que ha propiciado la transfiguración del modelo de producción.

Y en este sentido Lanz (2001) plantea que hay una crisis de los modelos organizacionales asociados a los paradigmas modernos que es de orden epistémico, es decir de la propia naturaleza de las prácticas y sus soportes racionales. Argumenta que las adaptaciones de los procesos organizacionales a las nuevas condiciones de posmodernización de la sociedad obedecen a la pulsión de continuidad (reproducción) que es constitutiva de las prácticas sociales y de sus formas; de manera tal, que buena parte de las reformas y rediseños de los paradigmas organizacionales sobre todo en el ámbito

del trabajo y de los negocios está asociado a la dinámica de adaptación de cada espacio a los requerimientos del contexto.

Asimismo destaca este autor, que en esta transición posmoderna emergen nuevas prácticas sociales que están experimentando nuevas organizaciones y por otro lado se manifiesta una transversalización de los flujos de sentido en las organizaciones que está propiciando un proceso de reorganización de esas prácticas sociales que supone un aplanamiento organizacional y que este proceso coexiste con prácticas tradicionales, con métodos despóticos y con mentalidades arcaicas por cuanto está asociado a un rasgo cultural de esta transición posmoderna que bulle en la civilización occidental y que tiene que ver con una transfiguración de las formas de las prácticas sociales como son el destronamiento del status, el eclipse de las jerarquías y la deslegitimación de los criterios de autoridad. Arguye este autor que los nuevos enfoques organizacionales se sitúan expresamente por encima de la lógica epistémica de las disciplinas, trastocando los fundamentos del viejo modo de pensar la organización y transitando el camino de otro modo de pensar que postula expresamente una perspectiva transdisciplinaria.

Desde otro enfoque y basados en la experiencia japonesa, Nonaka y Takeuchi (1999), plantean que aun cuando en la filosofía occidental dominante el individuo es el principal agente poseedor y procesador de conocimiento; el individuo interactúa con la organización a través del conocimiento y para ello proponen un interesante modelo, bajo la metáfora de *hipertexto* que resulta de la síntesis dinámica de la estructura burocrática y de la estructura de fuerza estratégica, traído de la organización militar que contrarresta el pensamiento dicotómico de estas dos estructuras organizacionales y en lugar de considerarlas excluyentes mutuamente, son reconocidas como complementarias. Estos autores consideran que una organización debe tener una estructura no jerárquica y autoorganizable que funcione en línea con su estructura jerárquica formal y conforme la complejidad de la organización aumente, ésta debe maximizar simultáneamente la eficiencia en el nivel corporativo y la flexibilidad local. La organización de tipo hipertexto permite que dos o tres capas o contextos totalmente diferenciados coexistan en la misma organización.

Partiendo de los supuestos anteriores, el autor concibe a la gestión del talento humano en las organizaciones públicas Perú como un proceso complejo porque se presenta en una pluralidad de contextos, donde surgen múltiples interacciones entre la organización y las personas que la constituyen obedeciendo a simbolismos socioculturales

que dan como resultado un accionar auto-eco-organizado que va en procura de los objetivos de la propia organización.

Y ante estos argumentos esbozados, podemos suponer entonces, que cualquier intervención o reorganización de las prácticas sociales, en procura de atraer, seleccionar, establecer y desarrollar el talento humano en las organizaciones públicas Perú, en el tránsito modernidad-postmodernidad, repercutirá en los procesos que en ellas se llevan a cabo y requerirá de un cambio en la lógica organizacional. Esta es entonces, la tesis subyacente de esta investigación.

V. METODOS Y PROCEDIMIENTOS :

5.1- Material de Estudio:

Tipo de Investigación:

El presente estudio de investigación de tipo descriptivo, aplicativo, de corte transversal, se realizará en los servicios de las instituciones pertenecientes a la UTES N° 6 T.E. del Ministerio de Salud de la Provincia de Trujillo, Región La Libertad.

Población de estudio.

Universo.

Estará conformado por un total de 5 Hospitales de Nivel II-1 de la UTES N° 6 T.E. administrados por el MINSA, existentes en la Provincia de Trujillo, Región La Libertad.

Criterios de exclusión. No serán consideradas en el presente estudio las actividades, ni los costos que generen los Programas de salud del MINSA (PAI, EDA, ERA, PCT, NUTRICION, etc.)

Muestra

Para la presente investigación de costos en los servicios de salud aplicando el Enfoque de Costos Basado en Actividades (CBA) se tomará como muestra un solo

nosocomio (Hospital de Especialidades Básicas La Noria) por lo que sus conclusiones serán básicamente cualitativas.

Se ha elegido los servicios de los consultorios externos (odontología y Medicina), servicios de apoyo al diagnóstico (Radiología) del Hospital de Especialidades Básicas La Noria, utilizando el método de muestreo no probabilístico de juicio y conveniencia.

Los criterios de selección de la Muestra:

a.- De Juicio.

- Las instituciones de salud que existen en el medio dedicadas a esta actividad son de número reducido.
- El objetivo del presente trabajo es desarrollar un modelo de costeo que pueda ser aplicable a los otros Hospitales de Nivel II-1 del sector con sus correspondientes adaptaciones.

b.- Conveniencia.

- El autor del proyecto, tiene facilidad de acceso a las fuentes de datos lo cual resulta conveniente para la ejecución del trabajo en sí, ya que los Directores de Salud por lo general son reacios a brindar información relativa a sus costos y procesos.

5.2- Métodos y Técnicas:

5.2.1.- Diseño de Contrastación:

Se utilizará el diseño de GOODE y HATT de una sola casilla, es decir, se utilizará un solo grupo con el fin de resolver problemas de costeo basado en actividades.

5.2.2.- Métodos:

Para el desarrollo del Proyecto de Investigación se utilizará los métodos Analítico - Sintético y Inductivo - Deductivo.

5.2.3.- Técnicas:

a) Recolección de datos:

Para la recolección de datos se utilizará dos técnicas:

- **Observación.**- Para la identificación de los servicios y las actividades que causan los costos. Así mismo se hará uso para recolectar información los siguientes formatos(Anexo N° 1).
- **Entrevista.**- Para describir las actividades que integran los consultorios externos y servicios de apoyo al diagnóstico. Se utilizará como instrumentos:
 - . Guías de Entrevista para el personal operativo, administrativo y gerencial a fin de identificar las actividades que se dan dentro de este establecimiento de salud.
 - . Guías de Entrevista a clientes y proveedores con el fin de poder integrar sus actividades de valor con las actividades de valor de la institución en estudio.(Anexo 2 A y B).

b) Procedimiento:

- Se solicitará permiso al Director Ejecutivo de la UTES N° 6 T.E. y al Director del Hospital de Especialidades Básicas La Noria donde se realizará el estudio.
- Se coordinará con el Director de la institución objeto de estudio para conformar y capacitar al equipo de trabajo que apoyará en el desarrollo del presente trabajo de investigación.
- Se distribuirá a los integrantes del equipo de apoyo los instrumentos respectivos para la obtención de la información.
- El responsable de la investigación realizará supervisiones para evitar errores o solucionar situaciones imprevistas.
- Las técnicas de investigación serán:
 - Observación.
 - Entrevista.

c) Tabulación y Análisis:

- La información obtenida se analizará y tabulará en cuadros estadísticos de una sola entrada empleando frecuencias absolutas y relativas porcentuales.

Para mayor interpretación y comprensión de los datos se utilizarán gráficas circulares y de barras

VI. RESULTADOS :

Una vez codificados los datos cualitativos obtenidos y procesados con la ayuda del software ATLAS/ti, se continuó desarrollando igualmente la codificación axial que fue el proceso de integrar o agrupar los códigos o etiquetas conceptuales consideradas similares en su naturaleza o en el significado, en conceptos más abstractos denominados categorías.

Así obtuvimos una primera agrupación de estos códigos atendiendo a los objetivos de la investigación configurándose una clasificación de categorías identificadas como Constructos teóricos identificados desde la perspectiva de los actores sociales (en este caso los entrevistados) y Constructos teóricos determinados a partir de los fundamentos teóricos que tienen que ver con el análisis de la literatura técnica y legal sobre la temática, tal como está señalado en el Cuadro 3.

Cuadro 3

Clasificación de códigos atendiendo a los objetivos de la investigación

Categoría	Códigos relacionados
Constructos teóricos identificados desde la perspectiva de los entrevistados	Aprovechamiento del conocimiento
	Asignación de cargos
	Capacitación
	Comunicación Organizacional
	Conflicto
	Disposición para el trabajo
	Estilo de administración
	Identificación con la organización
	Importancia de la persona
	Manejo de las TICs.
	Reconocimiento
	Selección de personal
	Trato Interpersonal
	Modernidad
	Organizaciones

Constructos teóricos identificados a partir de los fundamentos teóricos sobre la temática	Postmodernidad
	Régimen Legal

Igualmente se configuró una clasificación de categorías que engloban las distintas perspectivas de los actores dependiendo del tipo de personal entrevistado quedando identificadas la categoría **Perspectiva Docentes** que agrupa la visión que tienen cada uno de los catorce (14) individuos entrevistados pertenecientes al nivel de personal docente de la organización, la categoría **Perspectiva Administrativos** que incluye todas las opiniones de los diecinueve (19) individuos entrevistados pertenecientes al personal administrativo y la categoría **Perspectiva Obreros** que contiene igualmente los puntos de vista de los doce (12) individuos entrevistados pertenecientes al nivel de personal de obreros de la organización. Esta clasificación se presenta en el Cuadro 4.

Cuadro 4

Clasificación de las perspectivas del personal entrevistado

Categoría	Personal entrevistado
Perspectiva Docentes	Catorce (14) Docentes
Perspectiva Administrativos	Diecinueve (19) Administrativos
Perspectiva Obreros	Doce (12) Obreros

Posteriormente, mediante la revisión del contenido de los códigos se logró encontrar elementos comunes entre ellos que permitió la agrupación de los códigos de acuerdo a su afinidad temática, configurando un sistema de categorías que otorgan un mayor poder explicativo de la gestión del talento humano en las organizaciones públicas venezolanas en el tránsito modernidad-postmodernidad. Esta actividad dio como resultado cuatro (4) categorías que fueron identificadas como Concepción de la Persona, Filosofía Administrativa, Tecnología Empleada y Ambiente Organizacional, tal como se muestra en el Cuadro 5.

Cuadro 5

Categorías de análisis

CATEGORÍAS	CÓDIGOS RELACIONADOS
Concepción de la persona	Aprovechamiento del conocimiento
	Conflicto
	Disposición para el trabajo
	Identificación con la organización
	Importancia de la persona
	Reconocimiento
	Trato Interpersonal
Filosofía Administrativa	Estilo de administración
	Comunicación Organizacional
Tecnología Empleada	Manejo de las TICs.
	Asignación de cargos
	Capacitación
	Selección de personal
Ambiente Organizacional	Modernidad
	Organizaciones
	Postmodernidad
	Régimen Legal

Este sistema de categorías también se ilustra en el Grafico 1 extraído del programa ATLAS/ti y queda descrito de la siguiente forma:

Concepción de la Persona. A partir del concepto sobre la persona que se maneja en la organización, se desarrollan en ella comportamientos que pueden identificarse en los códigos referidos al Aprovechamiento del conocimiento, Conflicto, Disposición para el trabajo, Identificación con la organización, Importancia de la persona, Reconocimiento y Trato Interpersonal.

Filosofía Administrativa. El sistema de valores, creencias y actitudes que soporta el pensamiento o lógica organizacional que guía el esfuerzo administrativo. La visión que los individuos tienen de ella se ve reflejada en los códigos referidos al Estilo de Administración y Comunicación Organizacional.

Tecnología Empleada. La tecnología empleada por la organización incluye los instrumentos o herramientas técnicas y programas utilizados para desarrollar el trabajo. Las actitudes o sentimientos sobre su uso se ven reflejados en los códigos referidos a Manejo de las Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TICs), Asignación de cargos, Capacitación y Selección de personal.

Ambiente Organizacional: Ambiente enmarcado por las condiciones o circunstancias físicas, sociales, económicas, culturales, históricas, etc., del lugar, de la sociedad o de la época en la cual opera la organización. Los aspectos característicos de este ambiente fueron recogidos de la literatura y son identificados en los códigos referidos a Modernidad, Organizaciones, Postmodernidad y Régimen Legal.

VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES :

Los resultados obtenidos del análisis para comprobar cada una de las proposiciones o construcciones teóricas que se fueron generando del procesamiento de los datos recolectados permiten responder positivamente las preguntas o interrogantes de la investigación.

En virtud de ello se concluye que la investigación desarrollada proporcionó una metodología para producir constructos teóricos cuya pertinencia está confirmada por la validez y confiabilidad de los resultados que se generaron mediante un proceso sinérgico de datos provenientes de la realidad estudiada a través de las entrevistas en profundidad a los actores sociales, de la observación participante in situ y la revisión documental de la temática.

Igualmente se concluye que el producto de esta tesis permite establecer una conceptualización de la gestión del talento humano en las organizaciones públicas venezolanas en el tránsito modernidad-postmodernidad, en el sentido de comprenderla desde la perspectiva de la Teoría de la Complejidad como un sistema auto-eco-organizador que se va configurando de manera particular por los procesos recursivos y dialógicos individuales generados por la dinámica laboral permitiendo la coexistencia de aspectos

antagónicos pero que a la vez son complementarios; que se mantiene en una constante relación con el ambiente exterior al sistema que a la vez es parte de él mismo, el cual está marcado por la transitoriedad epocal entre la perspectiva modernista y postmodernista, y cuyo accionar es coordinado mediante prácticas administrativas que sirven de elementos de conexión que permiten alcanzar el mismo objetivo de forma coherente.

También se concluye que las categorías generadas por el ejercicio de la gestión del talento humano en las organizaciones públicas peruanas en el tránsito modernidad-postmodernidad que permiten su comprensión y explicación son el aprovechamiento del conocimiento, la asignación de cargos, la capacitación, la comunicación organizacional, el manejo del conflicto, la disposición para el trabajo, el estilo de administración, la identificación con la organización, la importancia de la persona, el manejo de las TICs., la práctica del reconocimiento a las personas, la selección de personal, el trato interpersonal, los rasgos de la modernidad que perviven en la organización, el modelo de la organización, los rasgos de la postmodernidad que emergen en la organización y el régimen legal que enmarca la actividad organizacional.

En cuanto a los elementos que constituirían la teoría de la gestión del talento humano en las organizaciones públicas venezolanas en el tránsito modernidad-postmodernidad, se concluye que esta tesis destaca cuatro elementos direccionadores como son: 1) la concepción de la persona que se percibe en la organización, la cual influye en el comportamiento de las categorías referidas al aprovechamiento del conocimiento, el manejo del conflicto, la disposición para el trabajo, la identificación con la organización, la importancia de la persona, la práctica del reconocimiento a las personas y el trato interpersonal, 2) la filosofía administrativa que soporta el pensamiento o lógica organizacional que guía el esfuerzo administrativo, la cual repercute en el estilo de administración aplicado y la comunicación organizacional que se desarrolla en la organización, 3) la tecnología empleada por la organización que impacta en las prácticas administrativas que están referidas al manejo de las TICs, la asignación de cargos, la capacitación y la selección de personal, y 4) el ambiente organizacional que está enmarcado por las condiciones o circunstancias físicas, sociales, económicas, culturales, históricas, legales, etc., del lugar, de la sociedad o de la época en la cual opera la organización.

Y finalmente se concluye que la teoría de la gestión del talento humano en las organizaciones del sector oficial venezolano en el tránsito modernidad-postmodernidad a inicios de siglo XXI, podría contextualizarse en una situación reveladora que indica que la

gestión está muy sensibilizada a la concepción de la persona que se maneja en ellas, a la filosofía administrativa implantada, a la tecnología empleada y al ambiente organizacional donde funcionan. Estos agentes que inciden sobre las organizaciones se vinculan entre sí produciendo formas de hacer y de pensar que configuran la vida laboral en las organizaciones. En tal sentido podemos inferir que el concepto de la persona que se maneja está condicionado por el ambiente organizacional el cual está propiciando la coexistencia de una tendencia a valorar a la persona como talento humano y la tendencia a considerarla como recurso humano. Este ambiente organizacional se caracteriza por la presencia de rasgos de la modernidad como son el carácter burocrático establecido por el régimen legal vigente, una detallada división del trabajo basada en la especialización, una estructura piramidal que fundamenta la relación jerárquica y la comunicación organizacional y la noción de la organización como sistema con lo cual se trata de explicar el sentido y el orden de la misma. Igualmente este ambiente organizacional está marcado por la emergencia de rasgos de la postmodernidad que se evidencian en la preponderancia de la triangulación conocimiento-información-comunicación y de los dispositivos tecnológicos que la soportan.

BIBLIOGRAFIA :

Libros:

Chiavenato, I. (1989). **Introducción a la teoría general de la administración**. (3ra. ed.). México: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2003). **Gestión del talento humano**. Bogotá: McGraw-Hill.

Drucker, P. (1999): **Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI**. Bogotá: Norma.

Flores Olea, V. y Mariña Flores, A. (1999). **Crítica de la globalidad**. México: Fondo de Cultura Económica.

Fuenmayor, R. (2001). **Interpretando organizaciones... Una teoría sistémico-interpretativa de organizaciones**. Mérida, Perú: Universidad de Los Andes.

Goetz, J. y LeCompte, M. (1988). **Etnografía y diseño cualitativo en investigación educativa**. Madrid: Morata.

Gubman, E. (2000). **El talento como solución**. Bogotá: McGraw-Hill.

Ivancevich, J., Lorenzi, P., Skinner, S. y Crosby, P. (1997). **Gestión, calidad y competitividad**. Madrid: McGraw-Hill.

Llano Cifuentes, C. (1994) **El Postmodernismo en la empresa**. México: McGraw-Hill.

- Llano Cifuentes, C. (2001) **Metamorfosis de las empresas**. Barcelona, España: Granica
- Martínez Miguélez, M. (1997). **El paradigma emergente. Hacia una nueva teoría de la racionalidad científica**. (2a. ed.).México: Trillas.
- Morin, E. (1998). **Introducción al pensamiento complejo**. Barcelona, España: Gedisa.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999). **La organización creadora de conocimiento. Como las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación**. México: Oxford.
- Pérez, G. (1998). **Investigación cualitativa. Retos e interrogantes**. (2a. ed.). Madrid: Editorial Muralla
- Ripalda, J. M. (1996) **De Angelis: Filosofía, mercado y postmodernidad**. Madrid: Editorial Trotta.
- Robbins, S. (1999). **Comportamiento organizacional**. (8a. ed.). México: Prentice Hall.

ANEXOS:

GUIÓN DE ENTREVISTA

DATOS PERSONALES

- NOMBRES Y APELLIDOS
 - CATEGORÍA
 - NIVEL DE INSTRUCCIÓN
 - CARGO QUE OCUPA
 - TIEMPO DE SERVICIO
 - DEPENDENCIA
-
- ¿Cómo siente Ud., es el trato de las personas en la organización?
 - ¿Se le da importancia a las personas y se respetan sus diferencias individuales?
 - ¿Se aprovecha el conocimiento de las personas en la organización?
 - ¿Cómo es el estilo de la administración de las personas en su organización, en el actual escenario donde se perciben los cambios generados por la globalización y el desarrollo de las Tecnologías de la Información y de la Comunicación.?

ANEXO B

TRANSCRIPCIONES DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS

ADMINISTRATIVOS

Informante N° 1.

Magíster en Seguridad y Defensa de la Nación

Particularmente en el Núcleo Puerto Cabello el personal tiene bastante tiempo, el que menos tiene soy yo, el resto supera los cuatro años, hay mucha familiaridad, hay mucho profesionalismo, hay conflictos que se presentan diariamente que yo diría muy bajos entre trabajadores y supervisores inmediatos pero que se resuelven sin problemas, de hecho no han habido conflictos mayores.

Desde el punto de vista de mi manera de gerenciar yo considero que debe haber un equilibrio entre los requerimientos de la organización y las aspiraciones de las personas. Trato en lo posible de tomar las decisiones por consenso, a veces hay decisiones que hay que tomarlas con mucha rapidez , mucha urgencia y no hay tiempo de hacer el consenso. Se trata de respetar a la persona, de darle permiso, hago mucho énfasis en el buen trato, yo digo siempre que lo cortes no quita lo valiente, se puede hacer un llamado de atención, se puede sancionar a la persona sin maltratarlo ni verbalmente, ni quitarle su tiempo libre, ni afectarlo personalmente. Aquí es primera la persona en cuanto ésta se identifica con la organización porque teniendo a la persona identificada con la organización el producto de esto es el buen trato a los bienes y al cumplimiento de sus funciones.

En lo posible se aprovecha el conocimiento, indudablemente que hay problemas de burocracia organizacional donde hay cargo asignado y hay personas con mayores conocimientos que otro que esta por encima y se han hecho ciertas acciones para tratar de corregir estos problemas y se habla constantemente con los supervisores inmediatos para tratar de poner a la gente en el sitio donde mejor rinde y mejore sus conocimientos pero esto tiene que estar también en consonancia con los requerimientos de la organización.

Estamos en una situación bien especial, digamos que la velocidad, la complejidad y volumen de cambios que se suceden requieren que las personas tanto las personas tanto superiores como los subalternos sean altamente flexibles y adaptables a las situaciones y a los requerimientos del momento. Pienso en una gerencia altamente participativa y adaptable, donde el gerente tiene que estar pendiente de avizorar en el entorno todo lo que sucede positivo o negativo y los requerimientos y saberlos transmitir a sus subalternos para tomar las medidas y para llevar a esto a ese cambio lo menos traumáticamente posible, pero siempre dando las respuestas que la organización requiere. El estilo de administración es mixto y situacional, hay momentos donde uno tiene que ejercer autoridad, hay momentos donde tiene que oír, hay momentos donde tiene que ceder, hay momentos que tomamos decisiones de consenso y a veces el resultado no es lo que yo pensaba, hay momentos en que el resultado es lo que pensaba un grupo, a veces el resultado es la combinación de muchas cosas y a veces el resultado dependiendo de la velocidad y de la urgencia es que yo tengo que acudir o el gerente que este en el momento debe acudir a su experiencia y a su intuición para tomar una medida porque es necesaria, por eso es que acudo a esta frase de que el problema es de intuición y adaptabilidad y de poder avizorar los cambios, avizorar lo que esta pasando poderlo transmitir y tratar de hacerlo lo menos traumáticamente posible por eso digo que no es un solo tipo de gerencia, hay la parte humanística, hay la parte organizacional y la parte disciplinaria también hay que aplicarla porque hay que aplicar justicia porque hay que ser equitativo con esa justicia, a veces hay que manejar cosas con diferente criterio de acuerdo al grupo al que uno se esta refiriendo u ordenando o trabajando o dando una instrucción.

Informante N° 2.

Bachiller

El trato en la organización es excelente, me siento bien. Deberían tomar más en cuenta la capacitación del empleado porque nos dan pocos cursos, todo eso talleres y eso es importante para la cuestión de un empleado.

Se le da importancia a las personas y se respeta las diferencias individuales de las personas, el trabajo es trabajo y lo demás cada quien es lo que es.

Se aprovecha todo lo que en verdad la persona lo que haya ha estudiado, incluso hay personas que se han capacitado dentro de la organización y entonces si lo han ayudado para que ascienda para que tenga otro nivel.

Yo pienso que el estilo no es tan autoritario, los gerentes democráticos son pero autoritarios no, porque claro como son militares uno se adapta aquí, es distinto un militar a un civil por supuesto, lo que pasa es que hay unos militares que son autoritarios autoritarios no y hay otros que tienen su autoridad, los militares que han estado aquí de Decanos son autoritarios lo normal que debe ser, no exageradamente como dicen. Aquí respetando la jerarquía, los niveles de cargo sus líneas de autoridad, todo por su línea porque uno no va a plantearle directamente algo al Decano si tiene un Jefe antes que él, porque todo está canalizado como es, más ordenado.

Informante N° 3.

Técnico en Informática

El trato de las personas pudiesen haber dos vertientes, el trato es bueno desde el punto de vista que no hay maltrato; en la cuestión laboral es un poco en un ochenta por ciento (80%) autocrático donde se dictan las pautas y hay que hacerlo no hay ese modelo participativo democrático, no sé si quiere que le haga un ejemplo con lo que me pasó recientemente, ok, fíjese que en el proceso de ahorita, en el de las inscripciones, paso algo muy particular, voy a hacer un pequeño preámbulo, en mis dos años y medio que yo tengo aquí han pasado dos Decanos y estuve primeramente casi dos años con el Capitán Inserni y ahora con el Capitán López Villamizar en esos dos años a mi me ha permitido notar lo que es el cambio de liderazgo entre cada una de las personas y como eso ha influido en la organización para el desempeño de las buenas funciones de la organización como tal. En el cargo en que yo estoy, en el Alma Mater yo soy TSU en Informática y tengo unas funciones definidas desde Caracas por la gente que administra el Alma Mater y una de mis funciones es atender a las personas allá en el Laboratorio y hacer mantenimiento de la página Web como tal, yo como profesional tengo otras habilidades inmersas en eso que la División de Secretaría ha tratado de hacer uso de esas habilidades pero por cuestiones burocráticas de un cambio hacia allá, de que no se pueden hacer los cambios, porque no te puedo tener allá porque hay que seguir normas y procedimientos yo sigo incluido allá en el Laboratorio, ok, yo he prestado apoyo extra funciones que no son mías para agilizar un poco lo que es la parte de inscripción de los alumnos, agilizar que los alumnos nuevos, (he participado en tres procesos de inscripción), donde se les pueda hacer llegar la información mas rápida en la cuestión de los horarios a través de aplicaciones que yo he desarrollado que no están en mis funciones del cargo en donde estoy, en la unidad donde estoy pero como habilidades pueda decirse que son ad hoc para la organización y que yo las he aportado porque tengo esas habilidades, así se las he tenido que comunicar a ellos. Ahorita recientemente me asignaron una labor, o sea, actualmente en la Unefa están dando un curso que se llama Curso para Desarrollo de Software Libre, que en base a las directrices que da el Ministerio de Comunicación de que en todas las organizaciones debemos trabajar con plataformas libres, software libre, todo ese tipo de cuestiones, está formando desarrolladores, yo me monto en ese autobús, soy el único de aquí de esta organización del personal administrativo que está haciendo ese curso, cuando a mi modo de parecer si eso es un lineamiento presidencial y por el Ministerio de Ciencia y Tecnología donde todas las organizaciones del ministerio público, por lo menos todas las personas relacionadas con tecnología e información deberían estar inmersas en este programa, aquí en la Unefa el único que esta inmerso soy yo y contra viento y marea una serie de tropiezos porque cuando anteriormente estaba la Ing. Leticia como Jefa del Departamento de Secretaría yo se lo planteo porque en el horario en que a mi me convenía es en la tarde en que yo lo estoy haciendo y entonces yo toco de mi jornada laboral tengo que pedir tres horas para hacer el curso, entonces ella en ese momento me aprobó el curso, entonces yo estoy asistiendo a mi curso, cuando llega ese cambio de Decano, ese cambio de autoridades yo empiezo a hacer mi curso, entonces ella me dijo mira José Luís has el curso, a mi me parece que tu como recurso, eso nos va a favorecer a nosotros en el futuro, a nosotros nos conviene que tu hagas el curso porque ha futuro yo tengo pensado pasarte a ti aquí a secretaría donde tu demuestres mas tus habilidades, donde nos puedas ayudar mas, para

que desarrolles, ayudes a Freddy, toda esa cuestión, una persona con una visión de futuro de que, mira yo creo que has el curso porque tu vas a ser muy útil en el futuro, de repente no en el mediano plazo pero si vas a ser. Cuando hay ese cambio, los nuevos jefes, José Luís, empiezan por ese mismo cambio de jefes que empiezan a moverse las cosas, los procedimientos, hay una sobrecarga de trabajo, entonces al Decano, a la Jefa de mi División y a casi todo el mundo, yo lo he percibido así, es como una incomodidad que José Luís esta haciendo ese curso y lo tomaban como ironía, bueno vamos a tener que ponernos a hacer todos un curso para estar así como José Luís, porque José Luís no esta cumpliendo sus labores, o yo lo veo como que ellos lo ven que yo me metí en el curso para no trabajar, no lo ven como que es una formación que yo estoy haciendo que es en mi área, yo soy informático y estoy haciendo un curso de informática, ahora si yo soy de informática y me voy a meter en una cuestión del área administrativa o de mecánica de repente si pudiese estar perdiendo el tiempo porque no lo voy a aplicar ni en mi área ni en la unidad donde yo estoy, eso me ha traído muchos encontronazos, a mi todavía a estas alturas ninguna de las personas involucradas, yo lo que he escuchado son como quien dice rumores de pasillo, mira se dice esto de ti, la gente está incomoda porque estas haciendo el curso, no hallan como sacarte de allí, que porque tu estas haciendo el curso, que no hay nada escrito, bueno yo lo que quiero es que ustedes me llamen y si el Decano tiene ese inconveniente, el me llama, es la máxima autoridad, que me lo pase por escrito y me diga mira José Luís necesito de las tres horas que le estas dedicando al curso yo las necesito para que tu desempeñes tus funciones, yo no tengo problemas en retirarme, o sea, a mi me interesa el curso y no es a José Luís Reyes nada mas, porque a mi me interesa porque como usted dice yo soy dueño de mi conocimiento y ese conocimiento yo lo voy a poder aplicar a futuro, pero la Unefa también le conviene lo que yo estoy haciendo porque yo con este conocimiento yo mañana yo voy a poder aportar mas, voy a poder desempeñar mejor mis funciones y voy a poder ayudar mas a la organización. Ese punto de vista no lo vieron mi jefes arriba o no lo han visto, no se si en este momento se habrán dado cuenta de eso. A todas estas yo sigo en mi curso contra viento y marea, hasta que a mi no me digan José Luís tu tienes que retirarte del curso, yo no me retiro, yo cumplo con mis funciones. Me disculpa que le diga toda esta historia para llegar a este punto, ok, a mi me asignan dos actividades, entonces la primera actividad yo le digo, esta actividad yo te la puedo tener en una semana, yo que soy el desarrollador, perfecto, a los dos días me asignan otra actividad, si le digo a Freddy quien fue que me la dio, mira Freddy tu sabes en la condición en que estoy yo, yo trabajo cinco horas, tengo tres horas que estoy en el curso, en que tiempo voy a hacer yo esto, yo te puedo cumplir con esto pero lo demás yo creo que va a ser un poco difícil, este, bueno eso tiene que hacerse porque tiene que hacerse y entonces yo le dije, de repente fue una cuestión grosera, mira Freddy yo soy desarrollador yo no soy mago, yo no tengo el tiempo para desarrollarlo, no pero entonces tendrás que suspender lo del curso, perfecto pásamelo por escrito, si el problema es con el curso yo me retiro, no, no es que te retires del curso, es que hagas las cuestiones como la tienes que hacer, pero en que tiempo, me llevo trabajo para mi casa, si no tengo computadora ustedes me asignan computadora para llevármela a la casa, no que esa no es la idea, ok, eso fue conversado, o sea si tu eres mi jefe y yo soy tu subalterno y tu me dices eso, la cuestión es negociar y lo hacemos, cual es mi sorpresa, no fue Freddy que me mando la comunicación, me mandaron dos memorandos, el primero Freddy manda un memorando y el segundo firmado por el Decano, que me dice eso a mi, a mi modo de ver las cosas, esto es una falta de liderazgo, cuando los jefes o un superior no tiene la capacidad de influir en sus

subordinados tiene que apelar a eso, a un memorando o a una medida que yo la noto represiva para que se hagan las cosas, gracias a Dios, yo en mi tiempo ante esto, yo sacrifique una semana del curso, no salí tan bien como debería salir ya que sacrifique, yo cumplí con los objetivos, pero esto me parece a mi una falta de liderazgo, una falta de liderazgo porque aquí las cosas desde que hubo el cambio de decanato, la mayoría de resolverse las cosas es por esta vía y esto a mi parecer no resuelve nada y ya le voy a explicar por qué, le voy a hacer un pequeño ejemplo de dos cosas que se resolvieron sin necesidad de esto, cuando estaba el Capitán Inserni él estuvo ausente aquí por cerca de dos meses, el Capitán Inserni cuando veía que es de los únicos dos decanos que me han permitido a mí ver, es un líder nato, o sea un liderazgo que cuando esa persona decía que tenía que hacerse las cosas, se hacían pero no era que tu las hacías porque tenías miedo, él te decía mira tenemos que hacer esto, en que momento lo puedes hacer o vamos a negociar, vamos a hacer esto y esto, era participativo, no lo puedes hacer, bueno vamos a ver como hacemos, ponemos a una persona aquí, te mudamos para acá, eso, no apelaba a esto. Le voy a poner el ejemplo, esto fue otro día, cuando él regresa, cuando estaba allá haciendo su comisión en Oriente, se consigue con que allí en la sala todo el mundo iba a buscar café y la llamadera y la cuestión, se había vuelto un bochinche, entonces el Capitán reúne a todos los trabajadores y dice, oye ustedes me disculpan pero yo necesito mi espacio, no es posible que yo necesite, me están llamando de Caracas y no entre una llamada aquí, me dicen, me llaman a mi celular, mandan un correo y llega mas rápido que comunicarse aquí con el Decano de aquí del Núcleo porque hay mucha gente llamando allí, me llama el Rector y no se puede comunicar conmigo porque el teléfono está ocupado, entonces yo les voy a agradecer que por favor yo necesito mi espacio, entonces vamos a disminuir la entrada allí, ahí no hubo memorando ni nada ni pegar un papel, la gente entendió, si necesita hacer una llamada una extrema necesidad, y tu llamas y entras y tomas café pero no es que todos nos aglomeremos allá. Otro punto, la gente estaba llegando tarde, la gente que no llega, la gente pasillaneando, la gente no esta cumpliendo sus funciones, convocó otra reunión, bien será, todos somos adultos, hay confianza, somos pocos yo converso esto con ustedes porque yo digo este tipo de reuniones yo las hago en Caracas y de repente no las puedo hacer, donde tengo cien, doscientas personas pero como nosotros somos pocos yo creo que somos adultos y entendemos, yo veo mucha gente que esta pasillaneando, gente que llega tarde, será que yo tengo necesidad de volver a sacar un libro y ponerlo allá para controlar si ustedes llegan y decirle a ustedes cuales son sus funciones y cual es su horario, yo creo que no, entonces vamos a colaborar y vamos a llegar a la hora y vamos a cumplir con lo que tenemos que hacer, ni mas ni menos, llega a tu hora y te vas a tu hora y cumple con las tareas que se te asignen, tengo yo que hacer un libro para chequear quien llego temprano y quien llego tarde, tengo yo necesidad de eso, yo creo que no, mire y todo el mundo llega a su hora y sale a su hora, eso a mi modo de ver las cosas es ser un buen líder, cuando tu tienes la capacidad de inferir en tus subordinados y la gente te respeta, eso es ser líder, esto no, esto es una falta de liderazgo, es a mi modo de ver las cosas.

Pienso yo que la organización desde arriba es autocrática no es participativa, eso es una debilidad, lo otro, comunicación, a veces llega cuando no se , fijate que ayer hubo un concurso de la voz unefista sabe a que hora llego el comunicado para que uno fuese y

cuadrara todo si iba a asistir o no, el festival era a las tres de la tarde y a nosotros nos llegó el memorando a las once de la mañana, será que si usted tiene compromisos y usted tiene la intención de participar y apoyar a su universidad, usted en dos horas puede replanificar todo lo que usted tiene para hacer eso, así funcionan las cosas aquí y así funcionan desde Caracas, pienso yo. Yo tuve la oportunidad de participar, fui con Gilberto Marquina cuando allá se intento, no se si comenzó a funcionar allá, de que la Unefa estaba creciendo mucho y tenía un problema que era su talón de Aquiles, que era un problema de comunicación, estábamos creciendo mucho, los núcleos estaban haciendo muchas cosas pero que la gente no se enteraba, o sea la Unefa hace cursos, hace eventos, ayuda a la comunidad, estamos dando oportunidad a muchos estudiantes y ayuda al estudiante para que sea mejor, para que pueda ser competitivo pero nadie sabe eso, nadie sabe, o sea aquí hay mucha gente que no sabe si la Unefa tiene posibilidad de que tu entres, si tu tienes la oportunidad de estudiar en la Unefa, por qué, hay un error de comunicación y se hizo un estudio, se creo una División, se nombraron unos jefes, se quería implementar de que había que comunicar o sea tratar de informar todo lo que hacemos, de informar a los alumnos, a los empleados, a los docentes, a la comunidad para que vean las cosas que se están haciendo y que puedan participar y que haya esa retroalimentación para poder mejorar en las cosas que estemos fallando pues si es que estamos fallando en algo. Esto es uno de los talones de Aquiles.

Informante N° 4.

Técnico en Informática

El trato hacia mi yo lo veo muy bien, si sienten algo que me dicen que le hace falta algo yo se los busco, si en el momento no puedo, bueno, siempre va a ver como quien quiere dañar a uno o lo hacen por hipocresía o lo hacen porque son así, nacieron así, pero yo estoy bien.

Aquí se respetan las diferencias individuales y se toma más en cuenta el cargo, el estatus.

Si se aprovecha el conocimiento.

El estilo de administración es autoritario.

Yo pienso que como empresa pública yo creo que debería incentivar más al empleado publico a ir desarrollándolo personalmente, preparándolo para mas adelante sacarle el mejor provecho posible a esa persona y no tanto a largo plazo uno lo ve siempre a largo plazo, sino vamos a hacerlo a corto plazo, porque una persona actualmente digo yo, puede hacer el trabajo de seis personas.

Informante N° 5.

Bachiller

En lo que yo veo, que he tenido la oportunidad de recibir expedientes y todo eso, yo veo que si se le hace un buen estudio hacia la persona incluso cuando yo entre aquí también me lo hicieron, y bueno lo que le puedo decir es que aprecio bien la evaluación que se le hace a la persona. El trato es demasiado bien, yo vengo de otro trabajo, yo estuve en el Ministerio de Educación, estuve como dos meses como auxiliar y yo lo veo totalmente diferente, el trato es desde el personal obrero hasta los jefes de verdad que es bueno.

Yo veo que le dan importancia a la persona, incluso aquí antes de darle un trabajo a uno incluso te preguntan mira me puedes ayudar, me puedes apoyar, cosa que anteriormente no lo había visto así.

Bueno esto fue lo que yo vi aquí que cuando yo entre vi que varias personas que eran obreras luego que ellos empezaron a estudiar, incluso les dieron su cargo, ayudan a las personas cuando se lo merecen, cuando estudian.

El estilo yo veo que es entre autoritario y participativo, porque cuando viene por lo menos una orden de algún jefe que tiene que cumplirse de inmediato si vienen y mira hazme esto para ya, pero también es participativo porque cuando no es así de ya para ya preguntan para cuando puedes tener esto, entonces es entre autoritario y participativo. Incluso creo que aquí hay un correo que entre jefes y jefes se comunican entonces ya no es por lo menos de que ven sino que entre jefes y jefes se están comunicando.

Informante N° 6.

Técnico en Agropecuaria

Si estamos hablando de las personas del mismo ámbito administrativo, pienso que es político, no es interpersonal como sería en cualquier empresa, me imagino que como estamos en un sistema universitario no hay tanta interacción, no hay tanto feedback entre los que estamos aquí, sin embargo esto siempre se ha catalogado por grupos, los administrativos en un grupo, los obreros en un grupo y los docentes en un grupo, nunca ha habido una afinidad entre todos nunca ha habido una homogeneidad entre esos tres grupos siempre ha sido dirigido.

Si creo que le dan importancia a las personas pero deocráticamente, no hay un sistema, claro como persona si, pero le importancia en cuanto a lo que es un sistema administrativo no es viable, no hay un método de cómo yo decirle a usted esta persona esta en tal puesto como persona es buena persona pero como trabajador es mala entonces vamos ha seguir dejando a esa persona en ese puesto, por decirle algo, no hay un departamento que haga una evaluación, como se yo en que nivel esta un personal si no hago una evaluación ya eso no esta, ese instrumento no está.

No lo creo yo soy de producción industrial tengo siete años aquí y las áreas en que he podido trabajar como es servicios generales, mantenimiento que es mi área producción industrial, minimizar costos, maximizar la producción, estándares, almacenamiento, esas cosas así nunca las he podido aquí expresar, ahorita que tengo la oportunidad y eso porque me he puesto mas arisco y he pasado comunicaciones del por que no se me ha tomando en cuenta y ahorita es que se me ha dado respuesta, me imagino que como ya cambió la cosa, como ya hay nuevo jefe me imagino que están viendo las personas que deberían ir a ciertos lugares. En general si tengo conocimiento que otras personas aquí en menos tiempo que yo han fluido, se le han tomado en cuenta sus conocimientos, su profesión, han tenido tiempo para hacerlo y se le ha tomado en cuenta. Si se aprovecha el conocimiento.

Yo diría que el estilo es autocrático, usted va a ser esto, usted va para allá, usted a tal hora está aquí, usted mañana viene, eso tiene mas que todo visión militar, o sea a pesar que es una universidad dirigida por militares seguimos siendo mas subordinados que civiles.

Informante N° 7.

Asistente Administrativo

Vamos a hablar de los cinco o seis últimos años, ha sido mejor en por parte de la Directiva de la Universidad, ha habido mas preocupación en cuanto al trabajador en relación a su trabajo, ha habido mas interés en relación a lo que hace para ver en donde se puede mejorar.

Se le da importancia, pero en algunas ocasiones no se le respeta sus diferencias individuales, muy pocas por ejemplo la opinión que en relación al trabajo que uno quiera o pretenda que se pueda cambiar ciertas, no normas porque las normas siempre se respetan, pero que se pueda mejorar casi siempre no son aceptadas y si son aceptadas tiene que ser una serie que hay que hablar con aquel o con el otro y la final no se le respeta lo que uno pueda pensar en relación a alguna actividad mas que todo de trabajo.

Bueno ahorita si se esta aprovechando el conocimiento un ejemplo sería yo misma, la oportunidad que me ha brindado la universidad en estos dos últimos años para aplicar o poner en practica lo que yo haya aprendido o mejorado intelectualmente, vamos a llamarlo así.

El estilo sigue siendo autoritario, todavía se mantiene esa jerarquía de autoridad aunque hay mas expresión de libertad que se le permite al trabajador opinar participar sin embargo todavía se mantiene ese trato, ese régimen de estilo militar, ahora yo considero que si tiene que ser así, debería permanecer así porque eso es lo que le ha dado a la universidad la disciplina, de hecho cada uno de nosotros los trabajadores estamos tratando de que así sea, de que se mantenga ese poquito, yo pienso así, además de lo que tenemos ahorita de estudiantes, la cantidad y calidad de estudiantes que tenemos acá, debe permanecer un poco con cierta flexibilidad.

Informante N° 8.

Bachiller

Respetan a uno, le dan consejos a uno para que uno pueda superarse, le permiten a uno superarse, estudiar y todo eso, el trato es bueno, a las personas la ubican por su perfil que traiga y la seleccionan con mucho cuidado.

Si se respetan y se toman mucho en cuenta a las personas como tal, siempre la gente esta pendiente de uno, de como se siente trabajando en su oficina en cada puesto y porque uno no venga, que si está enfermo, están pendientes de uno.

Mucho, y lo digo por mi misma porque yo empecé desde muy abajo y a medida que he adquiriendo conocimientos estudiando me han ido cambiando de puesto y con muchas personas que han cambiado de puestos que han visto que son buenos para otro tipo de trabajo y lo han cambiado y lo han ido mejorando.

El estilo es muy democrático, en parte democrático y en parte autoritario, se basa en las dos partes.

Informante N° 9.

Bachiller

El trato es bueno, se dirigen con buena educación hacia las personas, no gritan, no te ofenden, no te humillan, no te discriminan, trato igual para todos.

Se respetan las diferencias, no se le da mucha importancia a las personas, en el sentido porque para reconocer los talentos o ayudar a superar a las personas es poca y se tarda, es poca y tardía porque yo voy a poner mi caso personal que a mi ya casi once años me tuvieron como secretaria en un departamento de biblioteca ejerciendo el cargo de encargada, de bibliotecóloga, de secretaria hasta ahora que me vienen a reconocer y me vienen a dar el cargo y a clasificarme como asistente de biblioteca y yo espero que pasaron muchos años para que llegara a suceder eso. Algunos otros casos han sido tardíos así también.

Si se aprovecha el conocimiento y yo pongo mi ejemplo otra vez porque yo tengo catorce años que ingrese a la Unefa y estoy en la biblioteca y todavía sigo en la biblioteca y yo espero que si se han aprovechado mis conocimientos porque tuve prácticamente doce años lidiando yo sola la biblioteca como encargada. Yo creo que a todos aquí se le ha aprovechado el conocimiento.

En su papel de jefe no con todo el personal son comunicativos yo creo que son mas comunicativos con el personal de docentes que cada día están con ellos y con el personal de servicios generales sobre todo el personal de choferes. El estilo es participativo y democrático con un poquito de militar. Deberían mejorar un poco mas las comunicaciones entre las personas, sobre todo de jefes, de jefes inmediatos que se definan y hagan mas que las personas sean valorados, reconocidos, falta estimulo al personal.

Informante N° 10.

TSU en Administración de RR.HH

Si me voy a ir por los obreros no siempre el trato es favorable, no son todos tampoco, existe un porcentaje en el personal obrero que acatan un trato agradable como otras personas que no que son bien desfavorable, en cuanto a los docentes fatal, también yo hablo de un personaje muy pequeño, con el personal administrativo si puedo no porque yo estoy en el área de administración, pero si se pueden sacar, son como mas sinceros, mas agradables, esto es la comunicación entre personas. Con respecto a la organización, yo personalmente comencé aquí como secretaria, me dieron la oportunidad, me la dio el Capitán Inserni, la oportunidad de este cargo, surgió este cargo y me lo dieron, yo creo que en ese caso yo estoy muy agradecida con la organización como tal, por el apoyo que me prestaron, eso fue un apoyo, claro está que si no hubiese tenido los conocimientos tampoco me lo hubiesen dado, en ese lapso que yo estuve como secretaria del decano me gradué como TSU en Recursos Humanos, yo en lo particular estoy agradecida.

Si se le respeta, yo considero que aquí si se le respeta y aparte que si se le respeta se le da la consideración también, yo creo que somos como que muy flexibles, de hecho aquí hay muchas personas que y le hablo de organización como tal, que comenzamos, me voy a incluir yo, aquí se han visto muchos cambios, creo que eso es darle importancia al personal, ejemplo aquí hay personas que fueron ascendidas a personal administrativo, yo creo que le dieron su grado de importancia tanto de antigüedad como de conocimiento, personas aseadoras que hoy en día hicieron su curso de secretaría y ahora son secretarias.

Si se aprovecha el conocimiento.

Yo creo que ahora con la tecnología, con el Messenger, con el Internet, con todo eso, yo creo que el proceso está avanzando bastante, porque anteriormente si no te llamaban por teléfono tu no sabias, tu puedes tener el teléfono pero alguien se esta comunicando contigo por la computadora, yo creo que se agilizan muchas cosas, hoy en día por ejemplo el Decano utiliza mucho lo que es la parte del Internet, hoy en día eso se esta aprovechando. Hoy en día se hace mucho seguimiento a las cosas. El estilo yo diría que tenemos tanto democrático como autoritario y eso va a depender de la tarea que se pida, de la situación.

Informante N° 11.

Ingeniero Industrial

Si hablamos del tratamiento a las personas lo podemos visualizar primero a nivel como clima organizacional se siente que las personas cumplen un rol dentro de las funciones para la cual se desempeñan, al menos esa es la parte que veo y que visualizo dentro del entorno en el cual yo estoy suscrita.

Si se le da importancia a las personas, porque de hecho lo que se busca es trabajar en apoyo y como un equipo integrado y se lo digo en el caso de nosotros que siempre apoyamos a otras unidades operativas en la conformación de cualquier logro que en este caso la Unefa quiera realizar.

Si se aprovecha el conocimiento de las personas, en el sentido de que yo estoy trabajando para Control de Estudios, aparte de ser Ingeniero trabajo en la parte de estadística y la vinculación que tengo a nivel de la formación que tengo de la carrera con el trabajo que realizo si se desempeña en el rol que se está cumpliendo.

El estilo de administrar lo veo estilo participativo y se habla de que sea participativo porque las decisiones no se toman solas sino que se toman a través de un consenso, un ejemplo y a la prueba me remito donde he estado que se toman decisiones a través de los Consejos de Núcleo y esas decisiones no se toman a priori, sino que se toman a través de un consenso, mediante un caso que se ponen y cada participante en este caso da la opinión hasta llegar a un consenso general, por eso es que lo veo mas participativo. A nivel operativo el estilo de liderazgo es participativo porque trabajamos como un equipo y trabajamos como un equipo en la medida en que hacemos reuniones, se toman las decisiones, todos estamos informados de la actividad que se va que realizar y entonces cada quien sabe su cuota parte de administración que le toca en las labores y el desempeño que debe hacer dentro de sus funciones.

Informante N° 12.

Abogado

Particularmente el tratamiento es excelente, aquí por lo menos en el Núcleo de Puerto Cabello el trato es maravilloso, existe más un clima de camaradería que el trato propio de jefes con subordinados, aquí hay mucho más confianza con las personas hay un trato más amable, hay el trato adecuado tanto para el obrero en todos los niveles, estoy hablando de la persona que barre el piso, el chofer que te lleva, una secretaria, existe un trato muy adecuado muy justo. En cuanto a la organización como un todo generalizado pienso que es bastante bueno, hay información, le suministran a uno información constantemente sobre todo en nuestro departamento a mí me bombardean de información constante, a través de la Internet todos los días revisamos los correos porque Caracas nos pide mucha información y los distintos Núcleos también están en contacto, en cuanto a esa parte pienso que la comunicación y el trato ha sido adecuado.

Si se les da bastante importancia a las personas.

Si se aprovecha el conocimiento en todos los aspectos, cualquier profesional distinto al área donde está trabajando se trata de tomar lo más positivo, de utilizar conocimiento se le da el aporte se le permite dar opiniones si se aprovecha

El estilo de administración de las personas pienso que es mixto, ahí hay la instrucción o la orden de parte de las autoridades que viene de parte de los jefes de más arriba del Núcleo Caracas y esta la parte media en donde cada Decano es un gerente, cada gerente administra su personal de acuerdo a las instrucciones, aplica su estilo gerencial, una instrucción puede venir de Caracas de manera autoritaria totalmente y aquí se divulga o se trata de administrar de manera que no choque con el personal, que no caiga chocante que no caiga mal la orden o la instrucción y buena planificación, existe en el nivel de la gerencia media bastante planificación, se trata siempre de planificar a pesar de que las noticias llegan de improviso, mañana aperturan para tantos alumnos, bueno en seguida se preparan mesas de trabajo y equipos de trabajo donde todos aportan.

Yo pienso que la Unefa está creciendo de manera desmesurada, sin embargo tiene una característica muy positiva, se involucra mucho con el capital humano, siempre hay la preocupación del beneficio para el personal de todo tipo. En el Núcleo particularmente si un personal está enfermo averiguar que pasó con la persona que problemas pudo haber tenido, si un personal tiene alguna situación en cuanto a su trabajo se preparan equipos para que le den apoyo, entonces yo pienso que tienen una gran ventaja en ese punto.