



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE**  
**NÚCLEO DE MONAGAS**  
**ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS**  
**DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**  
**MATURÍN- ESTADO MONAGAS**

**EL GERENTE DE TALENTO HUMANO EN VENEZUELA, DENTRO  
DE LOS CONTEXTOS DE CAMBIOS DEL ENTORNO EMPRESARIAL U  
ORGANIZACIONAL DE LA ACTUALIDAD**

**REALIZADO POR:**  
**ARIAS BLANCA CI 20 002 502**  
**CHEREMO ÁNGEL CI 15 510 284**

**Trabajo Especial de Grado Presentado como Requisito Parcial para optar  
al Título de**

**LICENCIADO EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

**MATURÍN, MAYO 2013**

# ACTA DE APROBACION



UNIVERSIDAD DE ORIENTE

NÚCLEO DE MONAGAS

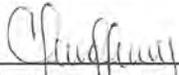
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS

DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

MATURÍN- ESTADO MONAGAS

EL GERENTE DEL TALENTO HUMANO EN VENEZUELA, DENTRO DE  
LOS CONTEXTOS DE CAMBIOS DEL ENTORNO EMPRESARIAL U  
ORGANIZACIONAL DE LA ACTUALIDAD

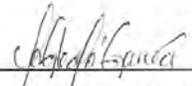
Aprobado por:

  
Prof. Cleudines Fuentes

Asesora Académica

  
Prof. Constantino Tiniaco

Jurado Principal

  
Prof. Yolisset López

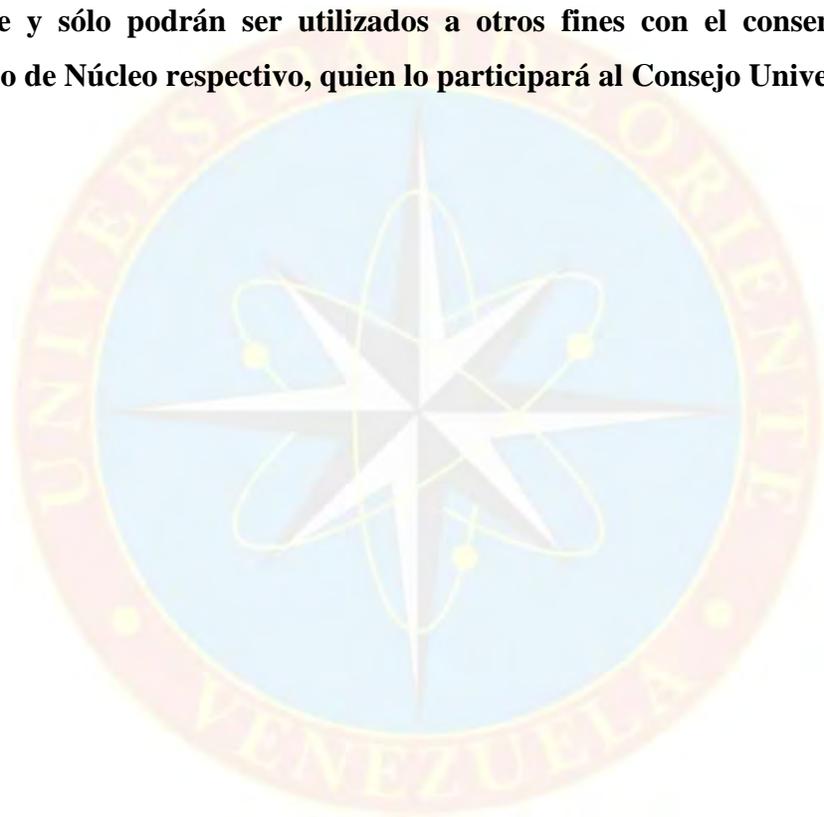
Jurado Principal

Maturín, mayo 2013

## RESOLUCIÓN

**De acuerdo al Artículo 41 del Reglamento de Trabajos de Grado:**

**“Los trabajos de grado son de exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente y sólo podrán ser utilizados a otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien lo participará al Consejo Universitario”.**

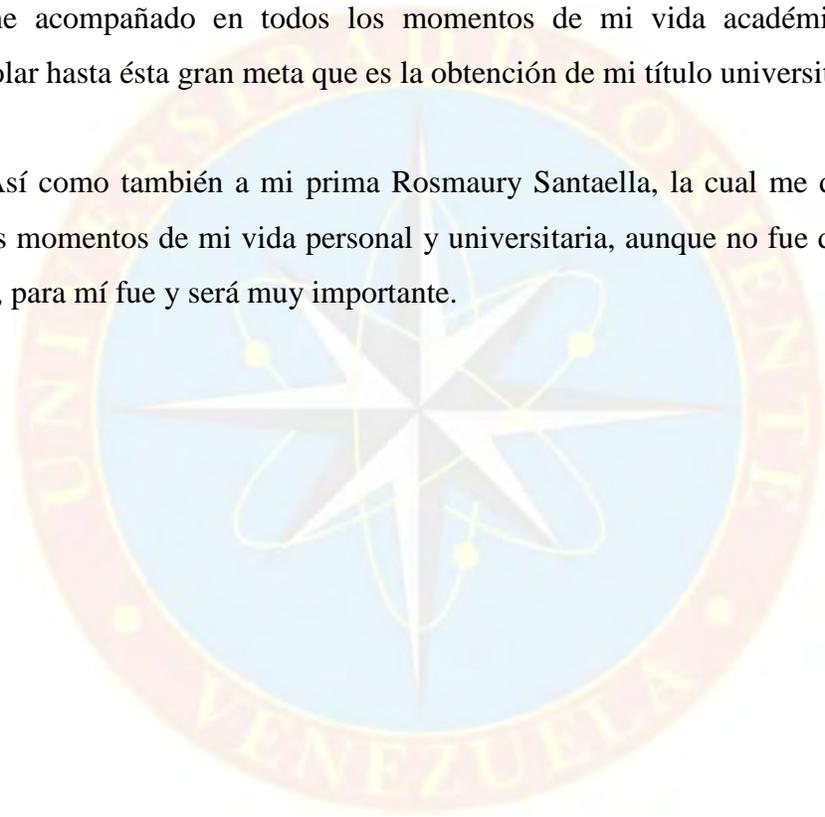


## DEDICATORIA

No sólo este Trabajo de Investigación, sino mi carrera completa será dedicada primeramente a Dios, que fue el que me colocó de una u otra forma en el camino que hoy en día estoy, en segundo lugar a mi familia (mi mamá María Del Carmen Pérez Pérez, mi papá Luis José Arias Palomo y a mi hermano Leiner José Arias Pérez) por haberme acompañado en todos los momentos de mi vida académica, desde un preescolar hasta ésta gran meta que es la obtención de mi título universitario.

Así como también a mi prima Rosmaury Santaella, la cual me dio ánimos en muchos momentos de mi vida personal y universitaria, aunque no fue desde el inicio de ésta, para mí fue y será muy importante.

*Arias Blanca*



## AGRADECIMIENTO

Agradecida infinitamente con mi familia, por haberme acompañado durante la travesía de lo que son los estudios universitarios, por siempre ayudarme, aconsejarme y de hasta alarme las orejas cuando era necesario.

Con todos mis compañeros de estudios, en donde algunos ahora son grandes amigos (Carmen Brito, Nathalia Delgado, Andrea Díaz, Karla Gómez, Spinuso Katherina, Villasana Francys, Laurimar Pérez y Peñalver María).

A mi amigo y compañero de tesis Ángel Cheremo, primeramente por compartir conmigo este triunfo, segundo por su transparente amistad y tercero por todos esos momentos agradables y ni tan agradables compartidos.

A la Sra. Milagro Blanco infinitamente agradecida por su hermoso cariño, comprensión y consejos, tu rodovias siempre te querrá, por eso ésta tesis también es para ti.

A los profesores de Gerencia de Recursos Humanos que colaboraron en el desarrollo de mi carrera, en especial a Ceres Alcalá, Ricardo Guaimare, Ángel Patiño Neomar Butto y Juan Carlos Carvajal, considerados por mí excelentes impartidores de conocimientos.

A mi tutora académica la profesora Cleudines Fuentes y a los profesores Constatino Tiniaco y Yolisse López, por todo el apoyo e interés en el desarrollo de éste trabajo.

Y por último y no menos importante, a la Universidad De Oriente Núcleo del Estado Monagas, por ser parte de mi formación académica, orgullosa de decir SOY UDISTA.

*Arias Blanca*



## DEDICATORIA

Quiero dedicar en primer lugar este logro a Dios, todopoderoso, tú padre, que en todo momento has sido mi más grande compañía, bendiciendo cada uno de los pasos que doy y guiándome siempre en este camino de vida universitaria, el cual ha sido uno de los más provechosos y productivos no solo en el ámbito estudiantil sino también en el personal y el humano, y sé que seguirás siendo esa guía, compañía, fuerza y lealtad que me acompañaran en mi próximo plano que será el profesional. Te amo Dios.

Luego a mis padres, quienes con amor, sencillez, humildad y confianza han creado al ser humano que soy hoy en día, a ustedes doy gracias por darme los principios, los valores y la formación que han sido base esencial y fundamental en mi vida, es por ello que les dedico de una manera muy especial esta tesis, que con mucho esfuerzo y dedicación he realizado, mi mayor tesoro son ustedes y por esta razón les dedico esta gran obra que para mí es muy valiosa.

De igual manera dedico esta tesis a mis hermanos que han sido un fundamento esencial en esta etapa de mi vida, han sido mi inspiración y mis ganas de seguir con más entusiasmo, de ellos he recibido mucho cariño, comprensión y apoyo incondicional, sobre todo de mi hermana mayor (Beatriz), que ha sido una de mis mayores bases, y un gran pilar en esta importante etapa de mi vida; ustedes me han demostrado que familia siempre está por encima de todo.

Para finalizar quiero dedicar también mi trabajo a todos mis amigos y compañeros de clases, los cuales fueron la familia más cercana durante este periodo en la universidad.

*Ángel Cheremo*

## AGRADECIMIENTO

Principalmente agradezco al creador por ser el ser humano que soy hoy en día, con mis virtudes y defectos, porque así me he ido formando y fortaleciendo, gracias por darme la vida, salud e inteligencia para iniciar este camino de constante aprendizaje; gracias por la sabiduría que me has regalado porque gracias a ella he podido vencer todos los obstáculos y las adversidades.

En segunda lugar debo dar gracias a mis padres quienes me han apoyado en cada uno de los pasos que doy, por creer siempre en mí. Y por ser parte esencial de mi vida.

Un agradecimiento muy especial a mi hermana mayor Beatriz la cual ha sido el motor esencial en esta maravillosa etapa de formación, gracias por tus consejos, tus anécdotas y tus vivencias, que fueron esenciales para mi evolución en mi carrera y en mi mundo universitario

También agradezco a toda mi familia, que de una u otra forma han contribuido con mi desarrollo y formación personal espiritual y profesional.

A mi asesora Profa. Cleudines Fuentes, por su paciencia, tiempo, dedicación, y sobre todo por los conocimientos impartidos en este proceso de formación académica. También doy gracias a mis jurados Profa. Yolisve López y Prof. Constantino Tiniaco, por contribuir al desarrollo de esta tesis, y por dedicarle tiempo, esfuerzo, para así obtener los resultados deseados.

Para culminar quiero dar un agradecimiento muy especial a todos mis amigos y compañeros de clases, agradecidos estoy con ustedes por todos los momentos vividos

y por cada una de las anécdotas y experiencias, ya que de ellos se fueron fortaleciendo nuestros lazos de amistad, gracias por el compartir del día a día los extrañare.

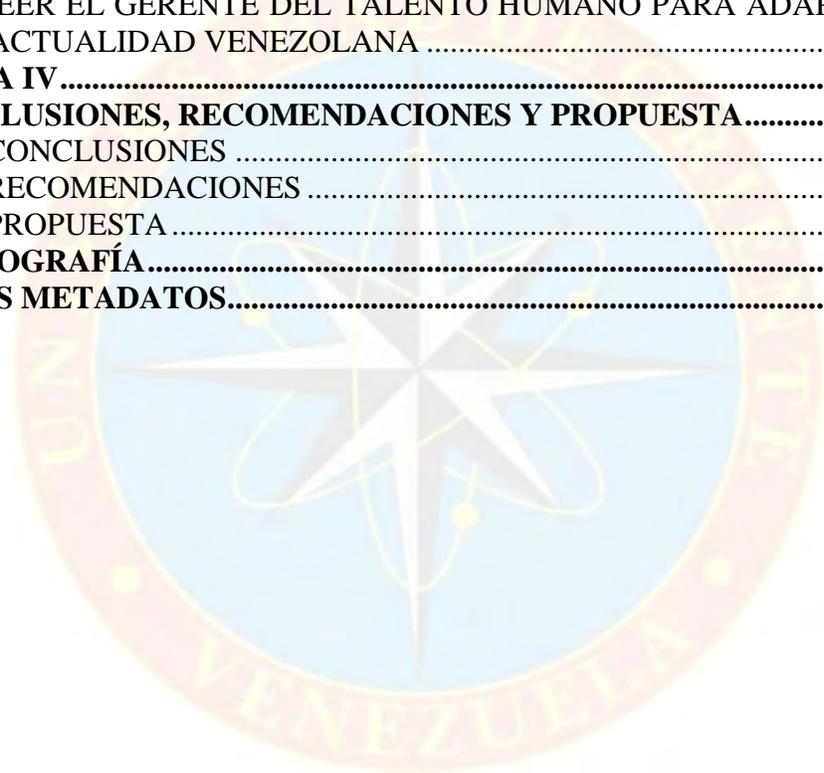
*Ángel Cheremo*



# ÍNDICE

<b>ACTA DE APROBACION .....</b>	<b>ii</b>
<b>RESOLUCIÓN.....</b>	<b>iii</b>
<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>iv</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>v</b>
<b>ÍNDICE .....</b>	<b>x</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>xii</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>ETAPA I.....</b>	<b>4</b>
<b>GENERALIDADES DEL TEMA.....</b>	<b>4</b>
1.1 SITUACIÓN PLANTEADA .....	4
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	7
1.2.1 Objetivo general .....	8
1.2.2 Objetivos Específicos .....	8
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	8
1.4 DELIMITACIÓN.....	9
1.5 MARCO METODOLÓGICO.....	9
1.5.1 Diseño de la investigación.....	9
1.5.2 Tipo de investigación .....	11
1.5.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	12
1.5.4 Técnicas de análisis de la información documental .....	12
<b>ETAPA II.....</b>	<b>15</b>
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>15</b>
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	15
2.2 BASES TEÓRICAS.....	18
2.2.1 Habilidades de un gerente.....	20
2.2.2 Teoría X y Y de Douglas McGregor .....	21
2.2.3 Teoría Z de William Ouchi.....	22
2.2.4 Teoría de las tres necesidades de McClelland.....	24
2.2.5 La pirámide de Maslow, o jerarquía de las necesidades humanas .....	26
2.2.6 Las eras organizacionales .....	29
2.2.7 Cambios y transformaciones de la función de recursos humanos.....	31
2.2.8 Aspectos fundamentales de la gestión del talento humano .....	34
2.2.9 Un nuevo mundo, una nueva organización .....	35
2.2.10 Cambios tecnológicos.....	37
2.2.11 Cambios sociales .....	39
2.2.12 Prototipo Del Ejecutivo Del Siglo XXI.....	41
2.2.13 Administración versus liderazgo .....	42
2.2.14 Los 6 errores que el gerente no debe de cometer según John Kotter .....	43
2.2.15 El Gerente venezolano.....	46

2.3 CUADROS DE CATEGORÍAS DE ANÁLISIS.....	50
2.4 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS .....	54
<b>ETAPA III .....</b>	<b>57</b>
<b>DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS .....</b>	<b>57</b>
3.1 DESCRIBIR EL PERFIL DEL GERENTE DEL TALENTO HUMANO SEGÚN LA ERA DE LA INDUSTRIALIZACIÓN CLÁSICA .....	57
3.2 INDAGAR EN LOS CAMBIOS OCURRIDOS EN LOS ÁMBITOS SOCIALES Y TECNOLÓGICOS EN VENEZUELA QUE AFECTAN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	59
3.3 IDENTIFICAR LAS CAPACIDADES Y HABILIDADES QUE DEBE POSEER EL GERENTE DEL TALENTO HUMANO PARA ADAPTARSE A LA ACTUALIDAD VENEZOLANA .....	64
<b>ETAPA IV.....</b>	<b>67</b>
<b>CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y PROPUESTA.....</b>	<b>67</b>
4.1 CONCLUSIONES .....	67
4.2 RECOMENDACIONES .....	69
4.3 PROPUESTA .....	70
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>73</b>
<b>HOJAS METADATOS.....</b>	<b>77</b>





**NÚCLEO DE MONAGAS**  
**ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS**  
**DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**  
**MATURÍN- ESTADO MONAGAS**

**EL GERENTE DE TALENTO HUMANO EN VENEZUELA, DENTRO  
DE LOS CONTEXTOS DE CAMBIOS DEL ENTORNO EMPRESARIAL U  
ORGANIZACIONAL DE LA ACTUALIDAD**

**Realizado por:**

**Arias Blanca CI 20 002 502**

**Cheremo Ángel CI 15 510 284**

**Asesorado por:**

**Prof. Cleudines Fuentes**

**Mayo 2013**

**RESUMEN**

Comenzando como Relaciones Industriales atravesando constantes cambios hasta llegar a lo que es hoy en día la Gestión del Talento Humano, una disciplina abocada a las tendencias de la globalización como lo son la información, la tecnología, el conocimiento, la calidad, la innovación, el cambio, el cliente, entre otros factores influyentes en la misma, en donde su principal preocupación es el talento humano de la organización (sus trabajadores), tomando en cuenta sus necesidades, preocupaciones, conocimientos, ideas y todo aquello referente a este que permita el avance o estancamiento del mismo dentro de la organización.

A partir del siglo XX empezó el desarrollo de esta carrera dentro del territorio venezolano, hoy en día el Gerente Venezolano debe de abocarse a sus trabajadores, guiarlos hacia una cultura participativa, con libertad de expresión y respeto ante todo, abriéndole puertas hacia el conocimiento, y el avance tanto profesional como personal, de esta manera motivarlos, teniendo en todo momento una buena comunicación, sabiendo delegar y dirigir lo cual garantizará el buen desempeño de su labor lo que arrojará mejores resultados.

**Palabras Claves: Talento Humano, Cambio Organizacional.**

## INTRODUCCIÓN

Para que una organización pueda avanzar al desarrollo, dar cumplimiento a sus objetivos y alcanzar el éxito debe de contar con el recurso más importante y valioso de toda empresa el cual es su personal, ya que esta puede tener tecnología de punta, las mejores maquinarias para realizar sus actividades económicas pero sin un personal capacitado para su manejo, mantenimiento o actualización, todas esas herramientas costosas y lujosas no son más que simples adornos.

Dicho personal que es indispensable, no se puede administrar solo, por que llegara el punto en donde todo será un caos, ya que por las diferentes perspectivas de los trabajadores, será un poco difícil que todos de manera individual guíen sus esfuerzos en pro de la empresa, en este punto entra la participación del Gerente del Talento Humano, el cual debe de orientar, apoyar, aconsejar y coordinar el trabajo de sus subordinados, manteniendo a estos motivados a realizar sus actividades cada vez mejor.

Pero como sabemos las personas son muy distintas, con personalidades muy diferentes, en donde las palabras dirigidas hacia un trabajador, no podrán ser las mismas para el otro, en situaciones como esas es donde se presentan habilidades por parte del gerente del talento humano como persuasión, comunicación y convencimiento, que va desarrollando con el fin de lograr la armonía dentro de la organización.

El papel que desempeña este dentro de las empresas es el de un estratega en relaciones humanas para vincular a los clientes tanto internos como externos y los distintos procesos que se cumplen en la empresa, así como promover a líderes y talentos dentro de cada área, y el mejoramiento de las capacidades (conocimientos,

aptitudes y actitudes) de los trabajadores con la finalidad de crear un clima organizacional agradable.

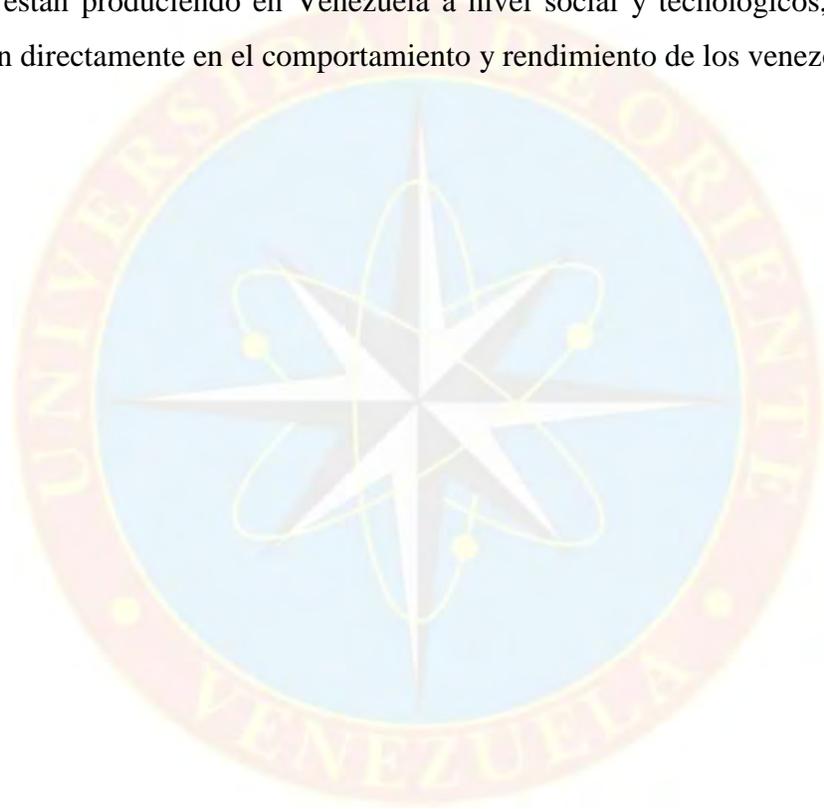
En el caso de Venezuela que es un país que está en busca de su desarrollo, en donde las empresas le han dado gran valor al área de recursos humanos y se han enfocado en la motivación de su personal a través de factores que son manejados por el especialista en la materia, el cual debe de ser líder, comunicador, motivador y un gran impulsor de talentos, capaz de atravesar y afrontar situaciones de tensión dándole la mejor solución a la misma.

La metodología que se utilizará para el desarrollo de este tema será de diseño documental, ya que los datos serán extraídos de fuentes bibliográficas redactadas por otros autores, y en donde el tipo de investigación será descriptiva ya que se analizarán y describirán las características del Gerente Venezolano, con el objeto de predecir el comportamiento de este en la actualidad, sus cambios y avances.

Este trabajo estará comprendido por cuatro etapas, en donde la etapa I generalidades del tema, incluirá la situación problemática, su delimitación, objetivo general, sus objetivos específicos y la justificación del mismo así como también consta de la metodología del mismo (diseño y tipo de investigación, las técnicas e instrumentos de recolección de datos documentales y el análisis e interpretación de los mismos) ; la etapa II marco teórico, está basado en la documentación general en donde se encontrarán inmersas las conceptualizaciones acerca del tema que le dan credibilidad a la misma, de las cuales se hace especial mención a las funciones y habilidades del gerente del talento humano, así como también las teorías de Douglas McGregor y William Ouchi, la pirámide de Maslow y la teoría de las tres necesidades de McClelland, y podremos visualizar un perfil generalizado del gerente del talento humano en Venezuela, así como también contamos con una etapa III desarrollo de los objetivos, en donde a través de las teorías antes mencionadas se desglosarán y

definirán los objetivos establecidos en la etapa I, y por última está la etapa IV la cual contiene las conclusiones a la cuales se llegó, las recomendaciones referentes al tema y la propuesta emanada por los investigadores.

Todo esto con el fin de dar a conocer el perfil idóneo del Gerente del Talento Humano venezolano, así como también ver la adaptabilidad de este ante los cambios que se están produciendo en Venezuela a nivel social y tecnológicos, ya que estos influyen directamente en el comportamiento y rendimiento de los venezolanos.



# **ETAPA I**

## **GENERALIDADES DEL TEMA**

### **1.1 SITUACIÓN PLANTEADA**

Desde los inicios de la vida el hombre ha gerenciado de manera indirecta sus recursos para así poder sobrevivir en el ambiente que lo rodeaba, aunque había sido de una forma rudimentaria este lograba sus objetivos mediante la adecuada utilización y administración de los medios que se encontraban a su alcance; con el pasar del tiempo y el avance que ha sufrido el mundo a través de la globalización en donde se han desarrollado sistemas de comunicación mundial; condiciones económicas especialmente aquellas relacionadas con la movilidad de los recursos financieros y comerciales, escenarios sociales e influencias culturales y políticas, que implica que existe cada vez más un mayor grado de interdependencia entre las diferentes regiones y países del mundo.

Estamos desarrollándonos en el siglo XXI en donde se hacen presentes grandes cambios en varias disciplinas cuya finalidad es enfrentar los efectos de la globalización, principalmente en lo que atañe a lo económico, tecnológico, social y cultural.

Por supuesto, la gerencia no debe de pasar esto por alto, lo cual explica la rápida evolución que ha tenido, lo que se demuestra ante la caída de todo tipo de paredes y barreras entre las naciones, en donde de manera simultánea se agranda la brecha en el nivel de desarrollo humano a los que tienen paso las diferentes poblaciones del mundo.

Así como también Venezuela, nuestro caso, el cual no debe de ignorar todos estos cambios, más en las situaciones actuales por las que atraviesa en lo económico, político y cultural.

De acuerdo con Morillo (2006) expresa que:

**Venezuela, es un país monoprodutor, su principal recurso es el petróleo; para nadie es un secreto que a partir del siglo XX, comienza la explotación petrolera y, con ello, la inversión del capital privado extranjero. Así pues todo lo relacionado con empresas y actividades económicas tuvo su asidero para traer "el desarrollo" y convertirse en un país con una virtual prosperidad.** (Consultado: 16 de mayo de 2012).

Desde ese momento en nuestro país se intensificaron las líneas gerenciales, aumentando las inversiones de empresas extranjeras y nacionales. Situación en la cual era el gerente quien tomaba las decisiones y tenía un gran rango y prestigio dentro de la organización, llegando al punto en donde el venezolano soñaba con ser gerentes, lo que ha ido transformándose con numerables cambios en las leyes venezolanas, como en otros aspectos que afectan la gerencia dentro de una organización.

Actualmente Venezuela está atravesando por una gerencia de gobierno direccionada a lo que se le conoce como socialismo del siglo XXI y ello ha influenciado gradualmente en el comportamiento organizacional de muchas empresas, producto justamente de las acciones del gobierno, de sus leyes y normativas.

Con la disminución del rendimiento en una organización por todas las amenazas en el entorno, afecta directamente al gerente del talento humano ya que debe de buscar las estrategias o técnicas necesarias para adaptarse a dichos cambios, o transformarlos en oportunidades, sin afectar al talento humano de la misma, sino

que al contrario reforzándolo y de esta manera mantener la existencia de la empresa en el país.

Partiendo del artículo de Omar Gómez (2009), podemos apreciar que la gerencia del sector privado en Venezuela presenta gran déficit al momento de dirigir una institución u organización, ya que se ve influenciada por la centralización en la toma de decisiones en la parte superior del organigrama, presentando poco incentivo a los trabajadores, con una estructura administrativa rígida, con poca flexibilidad y monopolizada familiarmente, así como también señala ausencia de liderazgo en algunos niveles, poca planificación estratégica por parte de los dueños y gerentes del negocio, con ausencia de planes que desarrollen al talento humano y poca integración en la parte gerencial de la organización.

Los empresarios y gerentes venezolanos se encuentran acorralados entre dos realidades: un mundo cada vez más globalizado que exige eficiencia para tener presencia en los mercados internacionales y un entorno que combate toda iniciativa privada externa con una visión en la que el estado de manera solitaria podrá lograr el desarrollo de nuestra nación, en donde las cualidades presentes en el gerente del talento humano nos refleja señales de alboroto, inconsistencia, peligros, oportunidades, desafíos, cambios que piden una gerencia proactiva, estratega, capaz de manifestar planes de acción que tengan la capacidad de interpretar su comportamiento, y de paso a acciones que le favorezcan en su desempeño, lo cual va direccionado a una gerencia que mantenga al país en busca del desarrollo.

Por otro lado nos encontramos con un factor de la globalización que afecta grandemente el desarrollo del gerente venezolano como lo son los avances tecnológicos.

De acuerdo con Moreno (2011) expresa que:

**Países como los tigres del Asia (Hong Kong, Singapur, Corea de Norte y Taiwán), Chile, República Dominicana, India, Mauricio, Polonia, Turquía y otros se han beneficiado de las oportunidades de la globalización; mientras que países como Níger, Venezuela, Madagascar, Rusia, Tayikistán y otros se han beneficiado en escasa medida de la inversión extranjera y de los adelantos tecnológicos, haciéndose cada vez más marginales.** (Consulta: 09 de abril de 2013).

Venezuela ha estado rezagada en el desarrollo de ciencia y tecnología a lo largo de su historia. Es recién con el siglo XX que comienza una inversión perceptible aunque aún precaria en la creación de tecnología propia.

Por lo tanto estas situaciones problemáticas, que impiden el desarrollo de los profesionales en dicha disciplina y del país, nos conlleva a las siguientes interrogantes. ¿Cuál fue el perfil clásico que desarrolló el gerente del talento humano en otros tiempo?, ¿Cuáles son los cambios ocurridos en los ámbitos social y tecnológico que afectan la gestión del talento humano en Venezuela? y ¿Cuáles son las capacidades, habilidades y adaptabilidad que debe poseer el gerente del talento humano de Venezuela en la actualidad?

## **1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

Son aquellos temas que la persona se plantea, para resolverlos y llegar a un fin. Pueden ser generales (principales) y específicos (secundarios). Estos se enuncian con verbos de acción. Los objetivos serán concretos, evaluables, viables y relevantes. Su número se limitará a uno general y tres específicos, además se ordenarán según la prioridad en su logro.

### **1.2.1 Objetivo general**

Analizar al Gerente del Talento Humano en Venezuela, dentro de los contextos de cambios del entorno empresarial u organizacional de la actualidad.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Describir el perfil del gerente del talento humano según la era de la industrialización clásica.
- Indagar en los cambios ocurridos en los ámbitos sociales y tecnológicos en Venezuela que afectan la Gestión del Talento Humano.
- Identificar las capacidades y habilidades que debe poseer el Gerente del Talento Humanos para adaptarse a la actualidad venezolana.

## **1.3 JUSTIFICACIÓN**

Se ejecutará dicho trabajo ya que actualmente nuestro país está atravesando una situación de constantes cambios, que afectan directamente a la Gerencia del Talento Humano en las organizaciones o instituciones que realizan su actividad económica en Venezuela, por tal razón se indagará en dicho acontecimiento para así conocer la posición actual de la gerencia venezolana y la adaptabilidad de esta ante las transformaciones que ocurren dentro de nuestra nación.

Se explorará un poco como se gerenciaba anteriormente, a como se realiza en la actualidad y verificar avances o retrasos en dicha actividad, considerando este tema de suma importancia ya que está relacionado directamente con la situación actual de

nuestro país, con su desarrollo y administración del talento humano el cual estimamos que es una parte fundamental y valiosa para toda empresa.

Mediante esta investigación se buscará entender el contexto de cambio del gerente venezolano, y así dar aportes significativos para un mejor desempeño de los responsables de la ejecución de esta maravillosa labor.

Principalmente está dirigido a recientes egresados de dicha disciplina que no poseen una visión clara de lo que es la puesta en marcha de esta, así como también practicantes de la carrera y a toda aquella persona interesada en conocer la realidad del gerente venezolano.

#### **1.4 DELIMITACIÓN**

El fin que persigue este trabajo es dar a conocer el perfil ideal de un gerente proactivo, que se encime ante las modificaciones que emergen en este mundo cambiante, convirtiéndose en un estrategia que impulse hacia el éxito a la organización donde haga vida laboral, así como también dar a conocer los efectos que traen consigo estas transformaciones en Venezuela en relación a cómo estas repercuten en el gestor del talento humano, y cómo este debe de asumir dichos cambios y adaptarse para así mantener o incrementar la posición de la organización que lideriza, esto teniendo sus bases en la antigua gerencia, ya que para poder dar sugerencias o recomendaciones se debe de conocer la raíz de la situación, es decir cómo surgió y cómo llegó a ser lo que es actualmente.

#### **1.5 MARCO METODOLÓGICO**

##### **1.5.1 Diseño de la investigación**

El diseño de la investigación es la modalidad que escoge el investigador para desarrollar el proyecto en general, y dar solución al problema que este abarque.

Según Arias, (2006): “El diseño de la investigación es la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado.” (Pág. 26).

Es decir, es la manera, como se dará respuesta a las interrogantes formuladas en la investigación. Por supuesto que estas maneras están relacionadas con la definición de estrategias a seguir en la búsqueda de soluciones al problema planteado.

De tal manera que las estrategias que puede asumir un investigador son:

Documental

De campo

Según Arias, (2006): “La investigación documental es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas.” (Pág. 27). Podemos decir que es el estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principalmente, en trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos.

Según Arias, (2006):

**La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde acurren los hechos, (datos primarios), *sin manipular o controlar variable alguna*, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental. (Pág. 31)**

Podemos decir que la investigación de campo constituye un proceso sistemático, riguroso y racional de recolección, tratamiento, análisis y presentación de datos, basado en una estrategia de recolección directa de la realidad de las informaciones necesarias para la investigación.

Por lo tanto, el diseño de la investigación que se utilizará, será de tipo documental, ya que los datos de interés serán tomados de fuentes secundarias, como lo son libros, documentos en líneas, trabajos de grados, revistas electrónicas, enciclopedias, informes técnicos, manuscritos, los adelantos de la tecnología, seminarios, clases, congresos, folletos, programas de estudios, catálogos, boletines informativos, reseñas y ensayos, los cuales han sido desarrollados por otros autores.

### **1.5.2 Tipo de investigación**

Cuando hablamos del tipo de la investigación nos referimos al punto hasta el cual el investigador es capaz de abordar dicha problemática.

Según Arias, (2006): “La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento.” (Pág. 24).

Con lo anterior podemos decir que la investigación descriptiva es llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas; por ende el tipo de investigación que se utilizará para el desarrollo de la investigación será la del tipo descriptivo, debido a que se analizarán y describirán las características del Gerente Venezolano, con el objeto de predecir el comportamiento de este en la actualidad, proponiendo mejoras para el mismo, y así aumentar el rendimiento y productividad de este y los trabajadores que se encuentren bajo su responsabilidad.

### **1.5.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

La técnica utilizada para dicho trabajo será la revisión documental, en donde los datos que se necesitarán para la realización de esta investigación se obtendrán a través de la revisión de libros, revistas electrónicas, documentos en líneas, trabajos de grados y diccionarios enciclopédicos, todos relacionados con el tema y propuestos por especialistas en la materia, que poseen conocimientos de la misma.

### **1.5.4 Técnicas de análisis de la información documental**

El procesamiento e interpretación de los datos recabados se hará a través de un resumen, lo que entendemos como: expresar por escrito y de manera simplificada la información contenida en un texto, con nuestras propias palabras, una vez que se ha leído, aislando y resaltando solamente aquellas secciones o segmentos que contienen información importante, ya que el material contenido en dicho trabajo es un poco extenso.

Nos encontramos con diferentes técnicas para elaborar un resumen, como lo son:

**Resumen Simple:** es la reducción de un texto, tomando solo las ideas principales, respetando el punto de vista del autor original. En este mismo orden de ideas Nancy Caricote (2008, pág. 143) nos dice que: “el resumen simple se trata de reducir la exposición a sus elementos mínimos”. Es decir, llevar un gran texto, a pocas páginas, conteniendo lo esencial del mismo.

**Resumen analítico:** como su nombre lo indica, consiste en la elaboración de un análisis resumido de un texto determinado. Es una síntesis de los conceptos, planteamientos, propuestas o ideas, siguiendo la organización estructural del texto

original, destacando sus elementos esenciales. Es decir, no se puede obviar ni la forma estructural del texto, ni la coherencia interna, además de mantener, la idea central o principal motivo del contenido, este tiene por objeto presentar o exponer una síntesis analítica de un texto determinado.

Análisis Crítico: indica la profundidad y extensión del trabajo, evaluando la experimentación, la metodología y la importancia de la contribución al desarrollo del conocimiento, en donde hay que dejar claro que incluimos nuestra opinión. El comentario debe recoger la opinión personal de quien elaboró el resumen, aquella opinión, además, debe tener un carácter crítico; es decir: debe problematizar los temas trabajados en el resumen, plantearse preguntas que permitan afinar la indagación académica y mostrar la posición del/la estudiante respecto a las problemáticas que hayan llamado más su atención.

Análisis de Contenido: es una técnica para estudiar y analizar procesos de comunicación en muy diversos contextos de una manera objetiva, sistemática y cuantitativa, puede ser aplicada a cualquier forma de comunicación como programas televisivos, conversaciones, discursos, libros, entre otros. Igualmente para describir tendencias en el contenido de la comunicación, medir la claridad del mensaje o para determinar el estado psicológico de un sujeto. En general consiste en hacer inferencias válidas y confiables de datos con respecto a su entorno. El análisis de contenido es útil especialmente para establecer comparaciones y estudiar en profundidad diversos materiales ya que gracias a la aplicación de esta técnica se pueden hacer apreciaciones sistemáticas, encontrar coincidencias y discrepancias y en general obtener un tipo de información bastante profunda en temas que de por sí son difíciles de estudiar, así como también induce al lector a una opinión, a través de la repetición de una palabra o frase.

Análisis del Discurso: es una transdisciplina de las ciencias humanas y sociales que estudia sistemáticamente el discurso escrito y hablado como una forma del uso de la lengua, como evento de comunicación y como interacción, el cual desglosa el contenido en categorías para ser estudiado e interpretado.

Para esta investigación se procesará la información a través de un análisis crítico, que como ya lo definimos anteriormente tiene como objetivo medir la profundidad del tema, contribuir en el desarrollo del conocimiento y dejar un aporte personal a la misma.

Este se realizará ya que se analizarán más a fondo las teorías más resaltantes, en donde se detectará la intención del autor y conocimientos transmitidos para luego aportar nuestra apreciación, dando nuestro juicio de las mismas, con la intención de aportar nuevos puntos de vistas, dar otra apreciación a estas teoría y abrir nuevas interrogantes sobre el tema.

## **ETAPA II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

Roca Katusca (2010), Análisis Del Papel Del Gerente Como Líder Del Proceso Caórdico En El Departamento Administrativo De La Empresa Agencias Unidas De Automóviles, CA Maturín- Monagas.

La investigación se realizó con el fin de romper esos viejos modelos de administración que se encontraban implementados en la empresa, para luego aplicar una nueva mentalidad dialógica que consiste en la presencia simultánea de orden y desorden. El objetivo general de dicho trabajo es analizar el papel del gerente como líder del proceso caórdico en el departamento administrativo.

Se basó en un estudio de campo, con un nivel descriptivo; las técnicas para recabar los datos fueron la revisión bibliográfica, la observación no participativa y encuestas aplicadas a diez empleados, con una teoría basada en el liderazgo, su evolución, el liderazgo gerencial, sus dimensiones, funciones, cualidades, eficacia, las nuevas concepciones del liderazgo, caos, teorías del caos, organizaciones caórdicas, características y la actuación del gerente frente al caos organizacional.

Una vez realizada dicha investigación se percibió que el gerente del departamento de administración no es considerado líder, ya que la empresa se ha desarrollado bajo los viejos esquemas administrativos, siendo estos pocos flexibles, rígidos, y estructurados; así como también se detectó la existencia de situaciones de caos dentro de la empresa, imperando en ella el desorden, la confusión e incertidumbre, al tener un gran número de trabajadores insatisfechos, desmotivados y

saturados de tareas, al cual se le recomendó implementar estrategias que propongan la creatividad, la intuición, la perspicacia y la inteligencia emocional, lo cual se logrará combinando el liderazgo con la gerencia , considerados indispensables para proveer mayor participación, dinamismo, proactividad e innovación.

Carmen Villalta (2011). Las Técnicas Gerenciales Tradicionales Y Su Incidencia En La Gestión Administrativa De La Empresa Plasticaucho De La Ciudad De Ambato-Ecuador. Se llevó a cabo dicha investigación para determinar la incidencia de las viejas prácticas gerenciales sobre la gerencia administrativa en la actualidad, en donde se determinó diversas causas y efectos, lo cual mostró carencia de una planificación estratégica, impidiendo una adecuada gestión administrativa.

El objetivo general de esta investigación fue determinar cómo la aplicación de técnicas gerenciales tradicionales incide en la gestión administrativa de la Empresa Plasticaucho, con una fundamentación epistemológica en donde la realidad tiene sentido cuando se comprende en la interrelación con las diferentes dimensiones del contexto histórico social, ideológico, político, científico, técnico-económico y cultural en donde todos los factores intervienen.

Es un trabajo que no quedo en una simple información sino que se llevó a la práctica, por lo tanto este no se quedó como una simple propuesta sino que se llevó del cambio a la transformación: La aceptación del trabajo con nuevas técnicas gerenciales lo que permitió ver una verdadera gestión administrativa.

La investigación se basó en un estudio de campo, con un diseño explicativo ya que esta investigación permitió dar una explicación del porqué del comportamiento de las variables e identificar las causales principales de la no aplicación de técnicas gerenciales en la gestión administrativa de la empresa, al mismo tiempo con un diseño correlacional ya que se determinó la relación entre las variables establecidas,

aunque no explica que una sea causa de la otra, es decir que con esta se explora asociaciones, pero no relaciones causales, donde el cambio en una variable influye directamente en el cambio de la otra, en este problema por ejemplo: La investigación orientada a medir el grado de aplicación de las técnicas gerenciales por parte de los directivos de la Empresa Plasticaucho de la ciudad de Ambato; con un nivel exploratorio, ya que dicho trabajo ayudo al contacto y familiarización con la realidad estudiada, con los datos y elementos de juicio, así como también posee un nivel descriptivo, ya que se describió las características más relevantes del problema en una situación determinada; en este caso los instrumentos de recolección de datos fueron la encuesta como técnicas de recolección primaria, y la revisión de material bibliográfico para la recolección de datos secundarios.

Tuvo como referentes teóricos la gerencia, gerencia en el siglo XXI, liderazgo gerencial, técnicas gerenciales actuales, la teoría curricular, currículo basado en competencias, gestión administrativa, la organización del futuro, trabajo en equipo y técnicas gerenciales. Se halló que las técnicas gerenciales son aplicables en la gestión que cumplen los directivos y ejecutivos, ya que son indispensables para el mejor desenvolvimiento y cumplimiento de metas para llegar a un determinado objetivo general que necesita la empresa para su crecimiento como organización, así como también logran la calidad total que aplica un administrador o un ejecutivo dentro de sus funciones ya que obtienen resultados satisfactorios lo que permite que la persona crezca profesionalmente, con más razón para una empresa que aplica la calidad total ya sea en sus servicios o productos obtiene clientes fijos además del reconocimiento de la marca y casi en su totalidad trabajan con indicadores, ya que estos nos permiten evaluar con que eficacia se está aprovechando el uso de los recursos para la obtención del objetivo planteado.

Martínez George (2009).Tecnologías de Información y Comunicación en la Gerencia de Talento Humano en el Instituto Nacional de Investigaciones Agrícolas.

Región Oriente: Anzoátegui, Delta Amacuro, Monagas y Sucre. Se realizó dicha investigación para determinar el impacto de las tecnologías de información y comunicación (TICs) en la gerencia del talento humano del Instituto Nacional de Investigaciones Agrícolas Región Oriente: Anzoátegui, Delta Amacuro, Monagas y Sucre (INIA), la metodología para este trabajo fue de diseño campo ya que los datos fueron recabados a través del talento humano responsables de los sistemas (gerentes regionales), y el tipo de investigación fue descriptiva ya que se buscó determinar el impacto del TICs en la gerencia del talento humanos en el Instituto Nacional de Investigaciones Agrícolas- Región Oriente.

Las bases teóricas de dicho trabajo fueron; la gestión del talento humano, cambios de la gerencia, la tecnología, sus beneficios, los avances tecnológicos, la comunicación y avances tecnológicos de información en Venezuela. Con la ejecución de dicha investigación se halló que toda tecnología tiene sus pro y sus contras, que si se aplica adecuadamente se puede sacar provecho y aumentar la productividad, logrando el alcance de los objetivos; referente al Instituto Nacional de Investigaciones Agrícolas (INIA), no se está en completa actualización de equipos tecnológicos que podrían mejorar su trabajo y comunicación, al igual que su personal necesitan capacitación referente al uso de herramientas que facilitarían su trabajo y arrojarían mejores resultados.

## **2.2 BASES TEÓRICAS**

El Gerente es la persona que coordina y supervisa el trabajo de sus subordinados, de manera en que los pueda guiar al logro de los objetivos de la empresa. El trabajo de un gerente no tiene que ver con logros personales sino con ayudar a otros a realizar su trabajo. Esto puede significar la coordinación del trabajo de un departamento o supervisión de una sola persona, podría involucrar la coordinación de las actividades de un equipo de personas de distintos departamentos

o incluso de personas ajenas a la organización, como empleados temporales o empleados que trabajan con proveedores de la misma.

Este se maneja a través de la Gerencia la cual según Michel Crisp (1991) “es el proceso de trabajar a través de grupos e individuos para lograr los objetivos de una organización.” (Pág. 38). En donde nos presenta doce roles gerenciales como lo son ser creativo, saber delegar, mantener el control, estar orientado hacia las metas y orientar al grupo hacia estas, saber aconsejar y entrenar a su personal, experiencia en reclutar empleados exitosos, formar equipos, ser un buen negociador, ser sobresaliente para resolver problemas, tener ética, actitud positiva ante el cambio y ser un buen líder.

Un gerente trabaja a través de su gente. Lograr que estos sean efectivos, requiere de habilidad para comunicar, motivar y dirigir. Mientras más se avanza en una organización, la gente que le reporta a un gerente se vuelve más importante. Con el pasar del tiempo se ha ido modificando la perspectiva que tienen las empresas de sus empleados, ya que estos se han vuelto parte fundamental para lograr los objetivos y alcanzar la misión de esta.

Es importante considerar tener al gerente del talento humano dentro de las organizaciones ya que este busca integrar a los trabajadores de la empresa, socializa y orienta a estos a una cultura participativa y acogedora, diseñando el trabajo individual o en equipo, con el fin de hacerlo agradable, significativo y motivador, así como también asigna recompensas a los trabajadores con un esfuerzo positivo y con un desempeño excelente de esta manera motivar y aumentar el rendimiento y los resultados de los mismos, comunicando y transmitiendo conocimientos con el fin de incentivar el desarrollo de la organización.

Chiavenato (2009) nos presenta ciertas funciones del gerente del talento humano como serían; *integrar a las personas* en donde debe de buscar los mecanismos de incluir al nuevo trabajador a la organización, el cual abastece a esta del personal necesario para el cumplimiento de sus actividades, acá pasamos por los procesos de reclutamiento y selección, *organizar a las personas*, se hace uso de la creatividad, la disciplina, el orden u otros factores que influyen en el diseño de las diferentes actividades que se realizarán en la organización, acompañada de la orientación y evaluación de las mismas, incluyendo el diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción de los mismos (diseño de puestos y evaluación de puestos); *recompensar a las personas*, se refiere a las técnicas de recompensa para motivar al personal y lograr satisfacer sus necesidades individuales (remuneración, incentivos, prestaciones); *desarrollar a las personas*, va dirigido a capacitar y aumentar el desarrollo profesional y personal, implica la formación y desarrollo, los programas de cambios y el desarrollo de carrera; *retener al personal valioso*, acá se busca crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las personas, esta abarca la cultura organizacional, el clima, la higiene, la seguridad, la disciplina, la calidad de vida y las relaciones sindicales; y por último nos señala la *auditoria de personal* en donde se realiza un seguimiento y control a las actividades de las personas de tal modo verificar que los resultados sean los esperados y de no ser así tomar medidas para corregir los errores que se estén presentando, incluye bancos de datos y sistema de información administrativo.

### **2.2.1 Habilidades de un gerente**

Se necesitan tres tipos de habilidades para desarrollar efectivamente el trabajo gerencial, las cuales son:

**La habilidad técnica:** Implica la capacidad para usar el conocimiento técnico, los métodos, las técnicas y los medios necesarios para la ejecución de tareas

específicas. Envuelve un conocimiento especializado, capacidad analítica, facilidad para el uso de técnicas y herramientas. Puede ser obtenida mediante educación formal o a través de la experiencia personal o de otros.

**La habilidad humana:** Es la sensibilidad o capacidad del gerente para trabajar de manera efectiva como miembro de un grupo y lograr la cooperación dentro del equipo que dirige.

**La habilidad conceptual:** Consiste en la capacidad para percibir a la organización como un todo, reconocer sus elementos, las interrelaciones entre los mismos, y como los cambios en alguna parte de la organización afectan o pueden afectar a los demás elementos.

### 2.2.2 Teoría X y Y de Douglas McGregor

Douglas McGregor economista de los Estados Unidos, uno de los más influyentes teóricos del comportamiento organizacional, trabajó a fondo con dos teorías de administración (teoría X y teoría Y), que tienen implicaciones significativas sobre la manera como se maneja la organización y cómo responden los miembros de la misma a los estilos.

**La teoría X** se encuentra basada en concepciones tales como que la motivación primordial del trabajador son los incentivos económicos, en donde las emociones humanas son irracionales y no deben interferir el propio interés del individuo, considerando al hombre como perezoso por naturaleza el cual debía de ser motivado por incentivos externos, en donde era considerado incapaz de lograr el autocontrol y la autodisciplina y sus objetivos individuales eran muy distintos a los de la organización por ende debía de existir un control muy rígido sobre este. Es decir, en esta se asume que los individuos tienen tendencia natural al ocio y que el trabajo es

una forma de castigo, lo cual presenta dos necesidades urgentes para la organización: la supervisión y la motivación.

**La teoría Y** hace referencia a que el trabajo es gratificante para las personas, al contrario de la teoría X, esta se caracteriza por considerar al trabajador como el activo más importante de la empresa, en donde las personas son optimistas, dinámicas, flexibles, creativas, maduras, las cuales ejercen autocontrol y autodisciplina, en donde el grado de compromiso con los objetivos se da en proporción con la magnitud de las recompensas que se asocian con sus logros, estos buscan y aceptan sus responsabilidades, contando con una dirección participativa, democrática y con escaso control externo.

### 2.2.3 Teoría Z de William Ouchi

La "teoría Z" también llamada "método japonés", es una teoría administrativa desarrollada por William Ouchi, Hawaiano, administrador de empresas, éste muestra que la productividad es más cuestión de administración de personas que de tecnología, de gestión del talento humano sustentado en la filosofía de la empresa y acompañado de una cultura organizacional adecuada, que de enfoques tradicionales.

Según López (2001):

**La teoría Z es participativa y se basa en las relaciones humanas, pretende entender al trabajador como un ser integral que no puede separar su vida laboral de su vida personal, por ello invoca ciertas condiciones especiales como la confianza, el trabajo en equipo, el empleo de por vida, las relaciones personales estrechas y la toma de decisiones colectiva, todas ellas aplicadas en orden de obtener un mayor rendimiento del recurso humano y así conseguir mayor productividad empresarial, se trata de crear una nueva filosofía empresarial humanista en la cual la compañía se encuentre comprometida con su gente.** (Consulta: 27 de junio del 2012).

Es decir, en este punto las organizaciones toman en cuenta las ideas de todos y cada uno de sus trabajadores, trabajando por consenso, en donde la toma de decisiones se vuelve participativa, existiendo estabilidad en el cargo y la organización tiene como prioridad el trabajo en equipo, implicando al trabajador en los procesos, compartiendo los mismos objetivos, disfrutando lo que se hace y sintiendo satisfacción por las tareas cumplidas, estas son características de la cultura Z que abren las posibilidades de mejorar el rendimiento en el trabajo

Así mismo Carlos López (2001) nos presenta los principios fundamentales de la teoría z de Ouchi:

- Confianza
- Atención a las relaciones humanas
- Relaciones sociales estrechas

De igual forma López (2001) nos dice:

**Se ha dicho mucho de la cultura Z y de las empresas japonesas, pero también se ha visto cómo puede afectar la vida de una persona el paternalismo que conlleva la implementación de una cultura Z, en Japón las personas caen en serias depresiones cuando pierden sus trabajos y culturalmente son rechazadas las personas desempleadas. Esta teoría tiene unos aspectos positivos y otros que no lo son tanto, cada quien juzgará.** (Consulta: 27 de junio del 2012).

Nada es bueno si se lleva al extremo, las personas pueden llevar su sentido de pertenencia a tal grado que pierden seguridad y estabilidad al momento de ser despedidos de sus empleos en las empresas a las que ellos sienten que dieron todo de sí, y que por alguna razón u otra ya no estarán ahí, este impacto es de tal forma que hay algunos que no logran reponerse de tal situación, acabando con sus vidas

familiares, sus círculos sociales, porque caen en un abismo de depresión que en algunas situaciones terminan en el suicidio.

#### **2.2.4 Teoría de las tres necesidades de McClelland**

David McClelland psicólogo norteamericano, que popularizó la teoría de las tres necesidades, la cual fue establecida en 1961 en donde expone que la motivación de un individuo puede deberse a la búsqueda de satisfacción de tres necesidades dominantes: la necesidad de logro, poder y de afiliación.

La necesidad de logro: que es el grado al cual una persona desea realizar tareas difíciles y desafiantes en un alto nivel. Algunas características de personas poseedoras de esta necesidad son:

- La persona desea tener éxito y necesita recibir retroalimentación positiva a menudo.
- La persona intenta presionar a sí mismos para evitar ambas situaciones: a las poco arriesgadas y a las de riesgo elevado. Esta persona evita situaciones poco arriesgadas porque cree que el éxito fácilmente alcanzado no es un logro genuino. Y por otro lado, los proyectos de riesgo elevado, son resultado de una de las alternativas posibles en lugar de un resultado de su propio esfuerzo.
- Tienen gustos de trabajar solos o con otros cumplidores de alto desempeño.

McClelland cree que estas personas son los mejores líderes, aunque pueden tender a exigir demasiado de su personal en la creencia que todos son también guiados por altos desempeños.

La necesidad de afiliación: significa que la gente busca buenas relaciones interpersonales con otros. Algunas características de personas poseedoras de esta necesidad son:

- Desea gustar y ser aceptado por los demás, y da importancia a la interacción personal.
- Tiende a conformarse con las normas de su grupo de trabajo.
- Se esfuerza por hacer y preservar relaciones con una lata cantidad de confianza y comprensión mutua.
- Prefiere la cooperación sobre la competición.
- Obviamente, se desempeña bien en situaciones de interacción con clientes y en servicio al cliente.

McClelland creyó que una necesidad fuerte de afiliación disminuye la capacidad de los gerentes para ser objetivos y para la toma de decisiones.

La necesidad de poder: es típica en la gente que le gusta estar a cargo como responsable. Estas personas se agrupan en dos tipos: Poder personal y poder institucional.

La gente con una alta necesidad de poder personal desea dirigir e influenciar a otras personas, y con una alta necesidad de poder institucional significa que a esta gente le gusta organizar los esfuerzos de otros para alcanzar las metas de la organización.

Generalmente, las tres necesidades están presentes en cada individuo. Son formadas y adquiridas con el tiempo y la vivencia cultural del individuo y su experiencia de vida. Se puede utilizar el entrenamiento para modificar un perfil de

necesidad. A diferencia de Maslow, McClelland no especifica ninguna etapa de transición entre las necesidades en el trabajo depende de la posición que cada individuo ocupa. La necesidad de logro y la necesidad de poder son típicas en las gerencias medias y de la plana mayor.

El gerente del talento humano como ser humano presentará dichas necesidades, o algunas de ellas, en donde este deberá de manejarlas con cautela y precaución, ya que el exceso de logro, afiliación y poder pueden empañar los objetivos de la organización, de igual forma detectar si alguno de sus subordinados presentan dichas necesidades saberlas llevar y satisfacerlas, ayudándolo, sin que estas trasciendan el límite.

### **2.2.5 La pirámide de Maslow, o jerarquía de las necesidades humanas**

Es una teoría psicológica propuesta por Abraham Maslow psicólogo norteamericano, referida sobre la motivación humana en 1943, que posteriormente amplió. Maslow formula en su teoría una jerarquía de necesidades humanas y defiende que conforme se satisfacen las necesidades más básicas (parte inferior de la pirámide), los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados (parte superior de la pirámide).

La escala de las necesidades de Maslow se describe a menudo como una pirámide que consta de cinco niveles: los cuatro primeros niveles pueden ser agrupados como necesidades de déficit, al nivel superior lo denominó autorrealización, motivación de crecimiento o necesidad de ser.

A continuación se presentan los cinco niveles de la pirámide de Maslow, comenzando por la base de la misma:

### **Necesidades básicas**

Son necesidades fisiológicas básicas para mantener la homeostasis (referente a la salud); dentro de estas, las más evidentes son:

- Necesidad de respirar, beber agua, y alimentarse.
- Necesidad de mantener el equilibrio del pH y la temperatura corporal.
- Necesidad de dormir, descansar y eliminar los desechos.
- Necesidad de evitar el dolor y tener relaciones sexuales.

### **Necesidades de seguridad y protección**

Estas surgen cuando las necesidades fisiológicas se mantienen compensadas. Son las necesidades de sentirse seguro y protegido, incluso desarrollar ciertos límites en cuanto al orden. Dentro de ellas encontramos:

- Seguridad física y de salud.
- Seguridad de empleo, de ingresos y recursos.
- Seguridad moral, familiar y de propiedad privada.

### **Necesidades de afiliación y afecto.**

Están relacionadas con el desarrollo afectivo del individuo, son las necesidades de:

- Asociación
- Participación
- Aceptación

Se satisfacen mediante las funciones de servicios y prestaciones que incluyen actividades deportivas, culturales y recreativas. El ser humano por naturaleza siente la necesidad de relacionarse, ser parte de una comunidad, de agruparse en familias, con amistades o en organizaciones sociales. Entre estas se encuentran: la amistad, el compañerismo, el afecto y el amor. Estas se forman a partir del esquema social.

### **Necesidades de estima**

Maslow describió dos tipos de necesidades de estima, una alta y otra baja.

- La estima alta concierne a la necesidad del respeto a uno mismo, e incluye sentimientos tales como confianza, competencia, maestría, logros, independencia y libertad.
- La estima baja concierne al respeto de las demás personas: la necesidad de atención, aprecio, reconocimiento, reputación, estatus, dignidad, fama, gloria, e incluso dominio.

La merma de estas necesidades se refleja en una baja autoestima y el complejo de inferioridad. El tener satisfecha esta necesidad apoya el sentido de vida y la valoración como individuo y profesional, que tranquilamente puede escalar y avanzar hacia la necesidad de la autorrealización.

La necesidad de autoestima, es la necesidad del equilibrio en el ser humano, dado que se constituye en el pilar fundamental para que el individuo se convierta en el hombre de éxito que siempre ha soñado, o en un hombre abocado hacia el fracaso, el cual no puede lograr nada por sus propios medios.

### **Autorrealización o autoactualización**

Este último nivel es algo diferente y Maslow utilizó varios términos para denominarlo: motivación de crecimiento, necesidad de ser y autorrealización.

Es la necesidad psicológica más elevada del ser humano, se halla en la cima de las jerarquías, y es a través de su satisfacción que se encuentra una justificación o un sentido válido a la vida mediante el desarrollo potencial de una actividad. Se llega a ésta cuando todos los niveles anteriores han sido alcanzados y completados, o al menos, hasta cierto punto.

El gerente del talento humano debe de buscar la satisfacción de las necesidades de sus empleados para que estos mantengan un nivel motivacional alto, y desempeñen sus labores de manera correcta, cumpliendo con los objetivos de la organización alcanzando el éxito de la misma. Esto lo logrará a través de la detección de las mismas de sus empleados y dándole respuestas a ellas.

#### **2.2.6 Las eras organizacionales**

Idalberto Chiavenato (2009), nos presenta tres eras organizacionales desarrolladas durante el siglo XX, la era de la industrialización clásica, la era de la industrialización neoclásica y la era del conocimiento.

*Era de la Industrialización Clásica;* se presentó justo después de la Revolución Industrial, se extendió hasta mediados de la década de 1950, abarcando la mitad del siglo. Se identificó por intensificar el fenómeno de la industrialización en el mundo entero, lo que provocó el surgimiento de países desarrollados o industrializados.

Se caracterizaba por una estructura organizacional burocrática, identificada con un formato piramidal y centralizador, que daba importancia a la departamentalización funcional, a la centralización de las decisiones en la cúspide de la jerarquía, establecían normas rígidas de comunicación y puestos definitivos y limitados, tenían poca capacidad de procesamiento de información, hacían énfasis en la eficiencia de la producción, en el método y la rutina, adecuado para el ambiente estable e inmutable y la tecnología fija y permanente, con una capacidad nula para el cambio y la innovación.

*Era de la Industrialización Neoclásica;* se desarrolla desde 1950 hasta 1990, se inició justo después de la Segunda guerra Mundial, cuando el mundo empezó a cambiar con más rapidez.

Su estructura organizacional era matricial, con una coordinación descentralizada y una doble subordinación (a la autoridad funcional y a la autoridad del proyecto (producto/servicio)), poseían normas dobles de interacción en puestos cambiantes e innovadores, con un aumento de capacidad para el procesamiento de información, los puestos eran más adecuados para tareas complejas e innovadoras, con una capacidad razonable para el cambio y la innovación.

*Era del Conocimiento;* se inició a partir de la década de 1990 hasta nuestros tiempos, su característica principal son los cambios, que se han vuelto rápidos, imprevistos y turbulentos. Le da importancia al trabajo en equipo y no a las divisiones o departamentos; los puestos son autodefinidos, cambiantes, flexibles, con tareas complejas y variadas, capacidad expandida para el procesamiento de información, haciendo énfasis en el cambio, la creatividad y la innovación, ideal para el ambiente cambiante y dinámico con una tecnología de punta.

### **2.2.7 Cambios y transformaciones de la función de recursos humanos**

Las tres épocas que fueron presentadas anteriormente (la industrialización clásica, neoclásica y del conocimiento), las cuales estuvieron desarrolladas por el paso del siglo XX, concedieron diferentes perspectivas sobre cómo tratar, administrar, manejar, motivar y comunicarse con el personal de las organizaciones. A lo largo de este periodo el Área de Administración de Recursos Humanos sufrió transformaciones, como lo son: las relaciones industriales, los recursos humanos y la gestión del talento humano.

Cada uno de estos enfoques se caracteriza principalmente por la época en las que se fueron desarrollando, la mentalidad, procedimientos y necesidades de las organizaciones para esos tiempos.

#### **Personal/Relaciones Industriales:**

Chiavenato (2009) nos dice que en esta época se presentan los departamentos de personal, lo cual era una de las más grandes dificultades ya que se separaban y luchaban más de lo que cooperaban entre sí, lo cual impedía la visión futurista de la empresa, luego cambiaron a los departamentos de relaciones industriales; destinados a cumplir con las exigencias legales destinadas al empleo, con funciones restringidas a la contratación individual, los registros de nómina, los pagos, aplicación de medidas disciplinarias para el buen cumplimiento de los contratos, control y programación de los planes de vacaciones de los empleados y las relaciones con sindicatos. Estas se limitaban a realizar actividades operativas y burocráticas, las cuales debían de poner en práctica las órdenes emanadas desde la cúspide del organigrama organizacional.

En este enfoque predominó el concepto de la mano de obra, en donde los trabajadores eran vistos como objetos de la empresa, contribuidores de esfuerzo físico y muscular solamente.

#### Los Recursos Humanos.

En este tiempo surgieron los departamentos de Recursos Humanos, en donde Chiavenato (2009) señala que aparte de las actividades operativas y burocráticas, fueron agregadas funciones tácticas, como unidades prestadoras de servicios especializados, como los son el reclutamiento, selección, la formación, la evaluación, la remuneración, la higiene y la seguridad en el trabajo, y las relaciones laborales y sindicales, con distintas dosis de centralización y monopolio en esas actividades.

No se enfocaba en la parte motivacional del empleado, aunque una época es más rígida que la otra, ambas ignoran el factor comunicación el cual conlleva a la motivación del personal que arroja como resultados la satisfacción de las necesidades de las personas lo que nos lleva al logro de los objetivos establecidos de manera efectiva.

#### Gestión del Talento Humano

Los equipos de la Gestión del Talento Humano pasan a ocuparse de proporcionar asesoría interna para que el área asuma las actividades estratégicas de orientación global, frente al futuro y al destino de la organización y sus miembros. Aquí las personas pasan a ser agentes activos e inteligentes que ayudan a administrar los demás recursos de la organización, en donde se les consideran capaces de tomar sus decisiones al momento de llevar a cabo sus actividades, cumplen metas y alcanzan objetivos que han sido previamente negociados, que están guiados a satisfacer las necesidades del cliente.

Chiavenato (2009) nos dice que:

**El capital humano es el lugar donde se inician todas las ideas: la fuente de las innovaciones. El dinero habla, pero no piensa, las maquinas trabajan, muchas veces mejor de lo que cualquier ser humano podría trabajar, pero no crean. Mientras tanto, pensar y crear son los activos fijos de los que dependen las empresas del conocimiento. (Pág. 45)**

El recurso más valioso para las empresas de hoy en día es su personal, ya que este es capaz de generar conocimientos, ideas, estrategias logrando innovar algún producto, servicio, proceso que ayude a aumentar el rendimiento de la misma, a alcanzar sus objetivos o a mejorar condiciones de trabajo.

La Administración de Recursos Humanos se adapta rápidamente a los cambios que han ido surgiendo con la evolución del hombre, de manera amplia e irreversible, en donde no hay retroceso para ninguno de esas modificaciones, paso de ser un área, solitaria, cerrada, hermética, monopólica y centralizada a un área abierta, amigable, compartidora, transparente y descentralizada.

Chiavenato (2009) nos presenta las cuatro funciones principales de la **Gestión del Talento Humano**:

**Con todas las transformaciones y cambios en el mundo entero, el área de RH atraviesa por cambios profundos. Y no podría ser de otra manera. En tiempos recientes, el área paso por una fuerte transición.**

**En realidad, los papeles que hoy asumen los profesionales de los RH son múltiples: ellos deben de desempeñar roles operativos, y al mismo tiempo, estratégicos. Deben de ser policías y asociados al mismo tiempo. En otros términos, para que el área de RH pueda agregar valor a la organización, servir a sus objetivos y crear ventajas competitivas, debe de desempeñar funciones cada vez más versátiles y complejas.**

**A continuación las cuatro funciones principales de la Gestión del Talento Humano:**

**Administración de estrategias de recursos humanos. La manera en que el RH ayuda a impulsar la estrategia de la organización.**

**Administración de la infraestructura de la empresa. La manera en que RH ofrece una base de servicios a la organización para ayudarla a ser eficiente y eficaz.**

**Administración de la contribución de los trabajadores. La manera en que RH ayuda a la participación y el compromiso de los trabajadores, los transforman en agentes emprendedores, asociados y proveedores de la organización.**

**Administración de la transformación y el cambio. La manera en que RH ayuda a la creación de una organización creativa e innovadora. (Pág. 46)**

El equipo de Gestión del Talento Humano está involucrado en aspectos importantes de la empresa, principalmente en sus trabajadores que son la fuente del éxito de la misma, ayudándolos a impulsar estrategias, a adaptarse a los cambios que se puedan presentar ya que en un mundo globalizado como en el que vivimos las transformaciones son más frecuentes de lo que pensamos, proporcionándole formas de eficacia y eficiencia al momento de realizar sus actividades, así como también crear en los trabajadores sentido de pertenencia con la empresa, comprometerlos con esta y sus objetivos.

### **2.2.8 Aspectos fundamentales de la gestión del talento humano**

Las personas como seres humanos, poseedoras de personalidades diferentes, con un expediente particular y muy diferente al de los otros. Dueña de conocimientos, destrezas, aptitudes esencial para la debida gestión de los demás recursos de la organización. Es decir ver a las personas como ser humano y no como un recurso más de la organización.

Las personas como activadoras de los recursos de la organización, son componentes propulsores de la organización, aptos de proporcionarle a la empresa el personal idóneo para la realización de sus actividades.

Las personas como asociadas de la organización, ya que estas aportan a la organización ideas para la creación, solución o mejora de algo, por lo tanto invierten su esfuerzo intelectual, sus conocimientos, habilidades y capacidades a esta.

Las personas como proveedoras de competencias, las empresas pueden adquirir máquinas y tecnología de punta para superar a sus competidores, con un buen capital financiero, pero para construir competencias similares es muy difícil lo cual requiere madurez, tiempo y aprendizaje; el personal es el capacitado para aportar a la organización las competencias esenciales para el logro de sus objetivos.

Las personas como capital humano de la organización, ya que es capaz de proporcionarle a la empresa inteligencia, como ya hemos mencionado anteriormente capaz de crear estrategias empresariales, soluciones a situaciones, innovación, entre otras cualidades que una máquina por muy costosa que sea no le puede proporcionar a la empresa.

### **2.2.9 Un nuevo mundo, una nueva organización**

Hoy en día para que las organizaciones salgan a flote deben de ser ágiles, flexibles, innovadoras, creativas y dispuestas a aceptar los cambios necesarios para combatir las amenazas del ambiente, y aprovechar las oportunidades que este les brinda, al hacer mención a esto se refiere a que su personal debe de poseer esas cualidades, ya que son ellos los que dirigen dicha organización, en donde el gerente del talento humano debe de lograr que sus trabajadores logren tal aceptación a esos cambios, y generen ideas en pro de la empresa.

Chiavenato (2009) hace referencia al surgimiento de una organización virtual que no posee límites de tiempo, de espacio ni de distancia, la cual hace uso del espacio físico de manera inusual, en donde el trabajo es colectivo, ya no son oficinas

cerradas sino que se convierten en lugares de trabajo colectivo, en donde las actividades cotidianas de las oficinas se llevan a cabo en el hogar del trabajador, el cual permanece en la organización de manera virtual por interconexión electrónica y sin mucho papeleo. Para que esto llegara a tal punto este señala algunas tendencias actuales del mundo moderno que conllevan a la Gestión Del Talento Humano; la globalización, la tecnología, la información, conocimientos, importancia del cliente, calidad, productividad y competitividad.

La globalización, visualiza la visión global de la organización, en donde es recomendable hacer un estudio de sus competidores y analizar la posición actual de los productos o servicio en referencia a los de la competencia.

La tecnología, nace la necesidad de indagar y actualizar en cuanto a avances tecnológicos, volviendo a la organización más avanzada y compleja, en donde esta facilita y mejora los resultados de las operaciones realizadas en ella.

La información, implica el conocer los acontecimientos ocurridos fuera y dentro de la organización, así como también influye en la toma de decisiones, y con ayuda de la tecnología esta llega a las manos de sus solicitantes en menos tiempo de una manera privada.

El conocimiento, el poseer conocimientos acertados es tener el poder de una situación, si el gerente del talento humano posee el entendimiento necesario para ejecutar sus actividades y mantener a su personal en un ambiente armónico, en donde estos se puedan desarrollar de manera satisfactoria sus tareas, sabiendo dar soluciones a situaciones seguramente dicha organización mantenga una buena postura en el mercado.

Importancia del cliente, implica la capacidad para conquistar, mantener y ampliar la clientela, es la mejor señal de la supervivencia y crecimiento de la organización. Se debe de mantener constantes acercamientos con los clientes, conocer sus características, necesidades y sus exigencias las cuales son muy cambiantes y adaptar nuestro producto o servicio a estas.

Calidad, es la propiedad inherente del producto o servicio, que lo hace sobresalir ante otros, es de suma importancia ya que a través de la calidad vas a retener y llamar a más clientes, de lo contrario los perderás.

Productividad, es el nexo entre la cantidad producida y los recursos utilizados para obtener dicha producción, la cual opera como indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de producto utilizado con la cantidad de producción obtenida

Competitividad, consiste en agregar elementos adicionales como calidad y atención para diferenciarlos frente los competidores, aumentar nuestra clientela y ser fuerte competencia ante las otras organizaciones.

### **2.2.10 Cambios tecnológicos**

John Kotter (1996), nos señala algunos cambios que sufrió la sociedad con respecto a la tecnología como lo son, comunicación más rápida y eficaz (la internet, dispositivos celulares, pendrive, cds, cámaras portátiles, entre otros), transporte más rápido y eficiente (aviones, servicio de mensajería instantánea, ferris, carros, motos, etcétera), más redes de información que enlazan a la gente a nivel mundial (redes sociales como lo son Facebook, Twitter, Email, Skype, YouTube, etcétera), todos estos avances tecnológicos contribuyen de manera positiva en el desenvolvimiento y gestión de los gerentes del talento humano y de sus trabajadores, ya que facilita la obtención de conocimientos y de información, el traslado del mismo, permitiendo

mantenerse comunicado con otros en cuestión de segundos, y en la actualidad en donde el tiempo es oro.

Así mismo Chiavenato (2009) nos refleja que una de las tendencias del siglo XXI que ha impulsado la transformación de lo que eran las Relaciones Industriales a lo que es hoy en día la Gestión del Talento Humano ha sido la tecnología, esta afecta directamente el desarrollo de dicha disciplina, ya que en la actualidad las empresas cuentan con bases de datos sobre su personal, controles de asistencias automatizados, la información puede ser transmitida a los trabajadores de manera rápida, segura y sin límites de espacio a través de un mail, facilita la elaboración de informes a través de equipos, entre otras ventajas, esto como todo en el mundo tiene sus pro y sus contra ya que permite la extracción de información de no tener una buena seguridad en la red, así como también pueden adulterar algún tipo de información o documento, por esto se debe de regular y controlar todo tipo de tecnología que se maneje dentro de la organización para que se puedan lograr los objetivos establecidos.

Como efecto de la globalización la tecnología va avanzando a pasos agigantados, en donde nuestro personal debe de mantenerse actualizado con respecto a esto, ya que si dejamos que la competencia se desarrolle a nivel tecnológico, y nos quedamos estancados en procedimientos manuales, en una comunicación lenta y rudimentaria, nos quedaremos en el pasado, seremos olvidados como empresa y llegaremos al punto que dejaremos de existir para la sociedad. Para ello primeramente tenemos que actualizarnos nosotros como gerentes de una organización, como asesores, para luego transmitir esos conocimientos e impulsar el avance dentro de la empresa. Hacer que las personas se les quite el miedo a la tecnología, ya que en muchas ocasiones ha ocurrido, que los empleados por no saber manejar algún programa se resisten al cambio y a la mejora de este, por lo tanto hay que anticiparles sobre el nuevo avance que se dará en la empresa, hablarles sobre el beneficio y las comodidades que este conlleva.

### 2.2.11 Cambios sociales

Se puede definir el cambio social como la transformación de las condiciones de vida de los grupos humanos, de su estructura y de su sistema de valores.

De acuerdo a Amitai Etzioni y Eva Etzioni (1984) "la agricultura fue uno de los grandes factores que produjeron las poblaciones densas, los cuales fueron a su vez, base de otra línea de evolución que cubrió un lapso considerable de la prehistoria y la historia" (Pág. 129).

Según lo planteado por los autores se puede considerar que desde los inicios de las primeras civilizaciones han venido ocurriendo una serie de cambios enfocados en diversos factores, en donde la agricultura que fue la protagonista de producir grandes poblaciones y que con el transcurrir el tiempo fueron generándose una serie de transformaciones trascendentales.

Así podemos decir que comenzó Venezuela, ya que en sus poblaciones de años atrás era la agricultura la que predominaba como fuente de trabajo, durante la época de transición (1936-1958) Venezuela experimentó drásticos cambios sociales al aparecer la novedosa industria petrolera, en donde se comenzó un proceso de urbanismo en los indicadores básicos de calidad de vida y desarrollo humano. En términos sociales, se dibuja un nuevo perfil de la sociedad venezolana, las clases medias adquirieron un mayor protagonismo, se desarrollaron programas sociales en el área de educación, salud y vivienda que mejoraron la calidad de vida de la población.

Los venezolanos pasaron a un estilo de vida un poco más "lujoso", con más comodidades, buscando mejor calidad en los productos que quieren adquirir, dejando atrás la vida rural y pasiva, preocupándose por su desarrollo personal, profesional,

cultural y económico, el cual le garantizaría una mejor vida, buscando un buen futuro a su generación próxima.

Podemos decir que el venezolano tiene un espíritu luchador, al que le gusta retarse y superarse a sí mismo, lograr sus objetivos a corto, mediano y largo plazo, le gusta vivir de buena manera, con un gran apetito de conocimiento, con una capacidad increíble a la adaptabilidad a situaciones extremas, o de crisis, al mismo tiempo ingenioso, versátil, con un gran sentido del humor, lo que lo lleva a sobre ponerse de situaciones lamentables o tristes, es muy sociable, le gusta trabajar en grupos, un poco dominante y con valores inculcados desde pequeño, (aunque en los últimos tiempos se han visto conductas de jóvenes venezolanos que van en contra de esos valores, o por lo menos no es lo que precisamente se conoce del venezolano, aunque se deduce que esto es consecuencia del entorno, en donde podemos incluir como factor influyente en este comportamiento a la globalización ya que ella trajo medios por los cuales se difunden información imágenes, video, que corrompen la mentalidad de chicos y jóvenes).

Por otro lado, es notorio resaltar que en los últimos años la dinámica social en el país ha estado fuertemente condicionada por el impacto de la actividad petrolera y los cuantiosos recursos fiscales que esta ha generado en los últimos sesenta años. Por esta razón, los principales cambios ocurridos en la estructura social venezolana, tales como el crecimiento demográfico, la urbanización de amplios sectores de la tradicional Venezuela rural, la marginalidad creciente, entre otros, se relacionan en mayor o menor medida, con el papel protagónico jugado por el Petróleo y la gestión en función a los recursos financieros de las principales autoridades en la vida nacional.

Al inicio del siglo XXI, el entorno venezolano ofrece un cuadro evidente, variado y complejo a los ojos de las personas y especialistas, especialmente por los

hábitos y tensiones de la sociedad urbana, la agudización del conflicto político con su respectivo impacto en la realidad socioeconómica, los fenómenos de transculturación y por encima de todo, el impacto de los desniveles económicos originados aun por encima del ingreso petrolero, hacen que este tipo de situaciones afecten la ejecución de las funciones del gerente y pueden ocasionar que se suscite una enorme presión en tal líder para alcanzar las exigencias de la organización a pesar de los efectos colaterales que se viven en la sociedad venezolana.

### **2.2.12 Prototipo Del Ejecutivo Del Siglo XXI**

John Kotter (1996), nos muestra en una de sus vivencias con un ejecutivo llamado Manny el cual refleja que ser un buen gerente no es cuestión de genética sino de aprendizaje, ya que la vez en que lo conoció lo describió como un ejecutivo amigable, despierto y ambicioso, el cual tenía una carrera próspera, más este no parecía excepcional, no era visto como un líder; con el pasar del tiempo Kotter se volvió a encontrar con Manny un tanto cambiado ya que este se encontraba gerenciando un negocio muy próspero, el cual se estaba globalizando con mucha rapidez asumiendo los riesgos y oportunidades que esto conlleva; el cambio se encontraba en que este estaba dirigiendo a grupos de trabajadores, los cuales eran motivados y eso se reflejaba en el cumplimiento de los objetivos, todo esto con un líder en la cabeza el cual era Manny, un hombre que en el pasado no parecía un líder.

Es decir, el ingrediente principal para prosperar en el ámbito gerencial en cualquier tipo de organización, ya sea pública o privada, es ser un buen líder, capaz de mover masas, comunicar, de convencer, lograr la confianza de su personal, de motivar y de cumplir los objetivos planteados a través de los recursos establecidos y con el personal bajo su subordinación, este liderazgo no es heredado ni mucho menos, sino que a través de la adquisición de conocimientos y experiencias se va desarrollando en las personas.

No se debe de pretender que manteniéndonos aislados de nuestro personal, con sólo emanar órdenes, estos van a tener un buen rendimiento, o van a tener en claro la visión de la organización, y ese es la función del gerente guiar a sus empleados hacia el éxito compartido.

### 2.2.13 Administración versus liderazgo

John Kotter (1996) nos presenta las diferencias entre estas:

<b>Administración</b>	<b>Liderazgo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planear y Presupuestar: establece pasos detallados y tiempos para alcanzarlos resultados requeridos, para después asignar los recursos necesarios para hacer que las cosas sucedan.</li> <li>• Organizar y Proveer Personal: establecer algunas estructuras para llevar a cabo los requerimientos del plan, proveer a dicha estructura de individuos, delegar responsabilidad y autoridad para llevar a cabo el plan, proporcionar políticas y procedimientos para ayudar a orientar a la gente y crear métodos o sistemas para vigilar la instrumentación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer una dirección: desarrollar una visión del futuro, con frecuencia el futuro lejano, estrategias para producir los cambios necesarios para alcanzar dicha visión.</li> <li>• Alinear a la gente: transmitir la dirección en palabras y hechos a todos aquellos cuyas cooperación pudiera necesitarse para influir en la formación de equipos y coaliciones que comprendan la visión y las estrategias y que acepten su validez.</li> <li>• Motivar e inspirar: transmitir energía a la gente para superar barreras políticas, burocráticas y de recursos importantes mediante la satisfacción de necesidades básicas humanas.</li> </ul>

Da lugar a cierto grado de orden y facilidad para predecir situaciones, y tiene el potencial de producir de manera consistente los resultados a corto plazo esperados por distintos grupos interesados en la empresa.

Genera cambio, con frecuencia en un grado importante, y tiene el potencial de producir cambios excesivamente útiles, por ejemplo nuevos productos que los clientes desean, nuevos enfoques hacia las relaciones laborales que ayudan a volver a la empresa más productiva.

Ahora la pregunta es ¿Ser Líder o Administrador?; se debe de ser un gran administrador, con la habilidad de liderizar al grupo que este bajo su subordinación, lograr q estos se adapten a los cambios, motivarlos a su aceptación y lograr los objetivos de la empresa, que c van encaminados al logro de la visión de la misma.

#### **2.2.14 Los 6 errores que el gerente no debe de cometer según John Kotter**

**Permitir un exceso de complacencia:** uno de los errores más grande que cometen las personas a la hora de querer transformar a la organización es el hecho de lanzarse sin estar seguro de lo que se quiere en realidad. Es decir se debe de tener en claro el sentimiento de comunicación que se va a utilizar para dicha transformación. Es importante resaltar que las transformaciones no serán efectivas mientras que los niveles de complacencia sean altamente elevados, es decir debe de existir un equilibrio, para que esto se de manera adecuada. Si actualmente existiera o hubiera poca complacencia en la mayor parte de las organizaciones, esto tendría una importancia limitada, pero la realidad es otra y es que ocurre todo lo contrario.

**Subestimar el poder la visión:** se puede decir que la visión viene siendo un elemento o instrumentos útil, fundamental y esencial a la hora de producir cambios que van en pro de ayuda, a orientar, alinear e inspirar diversas acciones por parte de grandes cantidades de personas. Si no se tiene una visión clara y apropiada de lo que se desea para que se haga efectiva la transformación pueden existir inconvenientes que hagan que todos los proyectos se disuelvan creando confusión y un nivel de incompatibilidad, que solo generarían pedidas de tiempo, y guiándose hacia una dirección equivocada. Se debe tener en cuenta que la visión es imprescindible a la hora de tomar decisiones, es decir es elemento fundamental para las transformaciones de cambio.

**Permitir que los obstáculos bloqueen la nueva visión:** ocasionalmente los obstáculos más grandes y perjudiciales existen en la mente de las personas, y lo más grave de esto, es decir el mayor desafío consistirá en convencerlos de que no existen barreras externas. En algunas ocasiones el bloqueador u obstáculo, suele ser la estructura de la organización. También hay algo de gran relevancia e interés y es que los empleados de las empresas consideran que no pueden actuar de manera libre y cómoda a causa de los enormes obstáculos que les impiden seguir hacia el camino a pesar de aceptar la nueva visión.

**No dar lugar a triunfos a corto plazo:** si algo es cierto es que toda transformación se toma su debido tiempo. La mayoría de las personas se niegan a recorrer largos espacios de tiempo, si no perciben evidencias categóricas en el transcurso de seis a dieciocho meses en el sentido de que el camino en marcha está produciendo y generando los resultados que se esperaban. En una transformación exitosa, los directivos solo buscan obtener mejorías claras el desempeño, establecimiento de objetivos en el sistema de planeación anual, alcanzar dichos objetivos y recompensar a las personas que están implicadas en esto con reconocimientos, promociones o dinero. A todas estas los directivos asumen que pasaran cosas buenas que no se preocupan por el corto plazo.

**Cantar victoria demasiado pronto:** esta frase es demasiado popular y antigua por decirlo así, aunque no es nada malo celebrar un triunfo, es necesario que se tome en cuenta que a la hora de hacerlo se esté seguro de que la labor prácticamente haya culminado. Los nuevos enfoques que se presentan en la actualidad sobre los cambios suelen ser frágiles los cuales están sujetos a una regresión que se establece en la cultura. Esto se puede tomar de tres a diez años en una empresa entera. Se dice que el cantar victoria antes de tiempo o demasiado pronto es como tropezarse y caer en el camino hacia el camino significativo. Es importante resaltar que hasta las personas

más listas por llamarlas así de igual manera tropiezan y caen y no solo eso, sino que lo hacen de la manera más tonta.

**Falta de comunicación de lo que es la visión:** el cambio principal o esencial suele ser a primera vista imposible a menos que la mayoría de los empleados estén dispuestos a ayudar y colaborar con frecuencia y constancia hasta el punto de hacer sacrificios a corto plazo, para que esto sea efectivo. También existe algo de interés y es que sin una comunicación creíble, abundantes y convincente, jamás se podrá capturar el corazón y la mente de la gente. La comunicación no solo se da en palabras de igual manera se da en hechos, estos dos últimos se dan de forma contundente o categórica.

Es importante resaltar que los errores antes mencionados se pueden evitar, tomando en cuenta una serie de aspectos, que llevarán al éxito en lo que se refiere al cambio para la transformación, entre esos aspectos imprescindibles tenemos: la conciencia y la habilidad, que llevados de la mano suelen ser un gran implemento e instrumento para poder enfrentar los diferentes retos. La explicación de esto radica en poder comprender cuáles son esos motivos que llevan a la organización o que la inducen a la resistencia en el cambio, cuál es exactamente la razón que genera ese clima de inercia y qué se puede hacer para combatir, eliminar o vencer esa flojedad destructiva.

### 2.2.15 El Gerente venezolano

Espinoza (2004) nos dice que:

**Los inicios de la administración de recursos humanos en Venezuela coinciden con la explotación del petróleo. Con la llegada al país de las multinacionales petroleras también llegaron técnicas y prácticas administrativas; entre ellas, aquellas relacionadas con el manejo del personal. Estas empresas, alrededor de los años cuarenta del siglo pasado, comenzaron a ocuparse de aspectos hasta ese momento descuidados por las organizaciones nacionales. Beneficios adicionales al salario monetario, tales como servicios médicos y dotación de viviendas, fueron algunas de sus aportaciones básicas. Los años setenta pueden ser considerados como la época de la profesionalización de la función de personal en Venezuela. Aparecen los profesionales universitarios especializados en el área los relacionistas industriales, y se da mayor importancia a la tecnificación y aplicación de los procesos de reclutamiento, selección, inducción, adiestramiento y la administración de sueldos y salarios. (Consultado: 02 de julio del 2012).**

En Venezuela antes de la explotación del petróleo no se le daba importancia a las relaciones industriales, ni a las características que conllevan consigo esta, lo que cambio al momento de llegar las multinacionales que laboraban en países en donde se consideraba al trabajador, y llevaban a cabo actividades que favorecían a estos, desde ese momento se pusieron en práctica dichos procesos en nuestro país, el autor nos menciona las siguientes: reclutamiento, selección, evaluación de desempeño, capacitación y remuneración.

Roberto Espinoza (2004), nos señala que con la práctica de estos procesos las empresas venezolanas se encontraron con ventajas, como por ejemplo, en el reclutamiento se consiguieron con un exceso de oferta de personal calificado, que el uso creciente de Internet como canal de reclutamiento les proporcionaba ahorro de tiempo y de dinero, se producían candidatos espontáneos o aspirantes que se

presentaban en las oficinas del empleador o en la organización. De esta misma forma en la evaluación de desempeño se dio la utilización de métodos para juzgar la manera en que el empleado lleva a cabo sus labores, de igual forma detecta dificultades, problemas y debilidades que el empleado pueda presentar para así tomar medidas para solventar dicha situación como podría ser la capacitación.

Venezuela es un país subdesarrollado, el cual tiene muchos recursos potenciales, como lo son el petróleo, la agricultura, la pesca, entre otros, en donde con una buena gerencia, adaptación a todos los cambios que van ocurriendo, actualización en todos los ámbitos (tecnología, economía, leyes, etcétera) y profesionalización de su gente puede llegar a ser un país desarrollado.

Así Espinoza (2004) dice que:

**Para los próximos años la gerencia de recursos humanos tiene ante sí una serie de desafíos relacionados con un entorno en constante cambio. Factores como la globalización, los avances tecnológicos y el aspecto pluricultural, por mencionar algunos, no pueden ser descuidados por la gestión de personal en la organización venezolana.**

**Asimismo, se hace necesario considerar la gerencia de recursos humanos como unidad estratégica y en esto juega un rol fundamental la alta dirección que contribuye, de manera efectiva, con el logro de los objetivos organizacionales. Cada organización debe desarrollar y adoptar el modelo que mejor se ajuste a sus necesidades. Y, la función de personal tendrá la importancia que la organización le otorgue. (Consultado: 02 de julio del 2012).**

Ya hace 9 años que Roberto Espinoza hace dicho ensayo, y en la actualidad podemos notar a una Venezuela gerencial, en donde este ramo profesional es importante para sus empresas, ya que son muy pocas las organizaciones que no cuentan con un equipo de gestión del talento humano, que se encargue de mantener a su personal encaminado hacia las metas de la misma, atrayendo, manteniendo y reteniendo a los trabajadores más calificados, pero para que esto ocurra y la

organización tenga en su nómina a un personal proactivo y calificado en todos los ámbitos, ¿qué debe de poseer el Gerente Del Talento Humano en Venezuela?.

Primeramente la gerencia venezolana debe adaptarse a los nuevos conocimientos que demandan los actuales escenarios, no puede quedarse anclada en el pasado, aplicando viejas teorías, herramientas, modelos que atentan contra la supervivencia de las organizaciones donde laboran.

Hoy en día los escenarios son más dinámicos, sometidos constantemente a cambios, a innovaciones, turbulencias, en donde las alianzas son figuras determinantes en la apertura por conquistar nuevos mercados.

Sampedro y Arana (2009) nos presentan el perfil generalizado del gerente venezolano.

**El perfil del gerente venezolano condensado presenta: tendencia autoritaria, brillante capacidad para negociar basada en la improvisación, informalidad y capacidad relacional, orientación emprendedora, cortoplacista, y con sentido del humor, capacidad para tolerar el riesgo y manejar cambios constantes y habilidad para armar redes relacionales más allá de las barreras raciales.**  
(Consulta: 04 de julio del 2012).

Acá se presenta un gerente creativo, un poco autoritario, con capacidad de improvisar, es informal, arriesgado, con una actitud al cambio positiva, trabaja con objetivos a corto plazo, carismático, con la habilidad de hacerse querer. Aunque éste posee características globales que todo gerente debe de poseer como lo son: imaginativo, emprendedor, se debe de evitar en él la improvisación y lo autoritario ya que en algunas situaciones esto puede llegar a ser un problema.

De igual forma Lud Márquez Y Marielba De Avellán (2008) nos describen al gerente venezolano como una persona que:

**Utiliza el análisis y la lógica como forma dominante de enfrentar situaciones, éstos prefieren estructuras donde cada quien sepa muy bien lo que se debe hacer, y además donde las cadenas de mando estén bien definidas. Estas preferencias pueden llevar a la creación excesiva de nuevas estructuras (nuevos departamentos, unidades de dirección o nuevos procedimientos) para resolver los problemas que se enfrentan y, a su vez, desarrollar demasiados controles internos que pueden convertir la toma de decisiones en un proceso muy lento. Por otra parte, los gerentes abren espacios para la participación y reconocen trabajos bien realizados, lo cual es un factor importante para generar motivación y compromiso en la gente. Sin embargo, son percibidos como poco sensibles a las necesidades de los otros. (Consulta: 2013, mayo 07).**

Se puede decir que el gerente venezolano es un poco mecanizado ya que se siente seguro trabajando a través de procesos, algo que ya este establecido y que le garantizará el éxito, son exigentes por lo tanto valoran el trabajo bien hecho, factor motivador entre los trabajadores, pero al mismo tiempo puede causar desmotivación en el mismo al no poder cumplir con las expectativas de este.

## 2.3 CUADROS DE CATEGORÍAS DE ANÁLISIS

**Objetivo General:** Analizar al Gerente del Talento Humano dentro del contexto de cambio en el entorno Empresarial u Organizacional de Venezuela.

Objetivos Específicos	Variable	Definición Nominal	Definición Real (Dimensiones)	Definición Operacional (Indicadores)
Describir el perfil desde la perspectiva clásica del Gerente del Talento Humano	Perfil Clásico del Gerente	Es el que desarrolló el Gerente en el Siglo XX en la era de la	Personas como Recursos	Bajo rendimiento de los empleados Desmotivación Insatisfacción
		Industrialización, en donde el empleado era considerado como una	Pocos Desafíos	Poca productividad en la organización
		máquina más de la empresa cuyo objetivo era producir a cambio de una remuneración.	Enfoque en las Tradiciones	Cero cambios en la estructura organizacional  Resistencia al cambio
		Es el desarrollo o creación de	Conocimientos	Estrategias Innovación

Indagar los cambios ocurridos en los ámbitos sociales y tecnológicos en Venezuela que afectan la Gestión del Talento Humano	Cambios Tecnológicos	nuevos procesos, herramientas, sistemas o artefactos los cuales conducen a las transformaciones de las condiciones de trabajo, estilos de vida y estructuras de producción entre países.	Herramientas	Pendrive CD Teléfonos inteligentes Laptops
			Trasmisión de la información	Radios Prensa Internet Televisión celulares
			Redes Sociales	Facebook Twitter Skype Hotmail Gmail
	Cambios Sociales	Es una alteración apreciable de las estructuras sociales, las consecuencias y manifestaciones de esas estructuras ligadas a las normas, los valores y a los	Crecimiento de la Población  Aparición de Nuevas Creencias  Asociación de Personas	Aumento de la Tasa de Natalidad  Diversidades Culturales  Trabajo en Equipo

		productos de las mismas.		
Identificar las cualidades y habilidades que debe poseer el gerente del Talento Humano en la actualidad.	Cualidades que debe poseer el gerente	Se refiere a las características propias e innatas que debe de poseer el Gerente del Talento Humano para desarrollar sus actividades con éxito.	Autodisciplina	Disposición de personal idóneo
			<del>Respeto de los</del>	<del>empleados</del>
	Habilidades que debe poseer el gerente	Es la aptitud innata, talento, destreza o capacidad que ostenta el Gerente del Talento Humano para el buen desarrollo de sus actividades.	Responsabilidad	empleados hacia su persona, por el cumplimiento a cabalidad de sus tareas en el momento indicado.
			Perseverancia	Logro de los objetivos establecidos
			Compromiso	Desarrollo de sentido de pertenencia
			Visión de futuro	Logro de los

				objetivos a largo plazo
			Capacidad de análisis	<p>Excelentes informes</p> <p>Buena elección en la toma de decisión</p>
			Buen manejo de la información y comunicación	<p>Acertadas decisiones, haciendo buen uso de la información</p>
			Ambientalista (capacidad de crear ambientes sociales)	<p>Ambientes adecuados para inicio de conversaciones sociales, de negocios, emprendedoras.</p>

## 2.4 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

**Cambio Organizacional:** es el proceso mediante el cual surgen fuerzas que crean la necesidad de establecer transformaciones en una o varias secciones la organización. Estas fuerzas pueden ser exógenas provenientes del ambiente como son nuevas tecnologías, y fuerzas endógenas provienen del interior de la organización, crean la necesidad de cambiar las estructuras y el comportamiento organizacional. Idalberto Chiavenato 2001, pág. 589.

**Capital Humano:** Es el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de trabajadores. Estas capacidades realizadas se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia. Se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo que lo hacen potencialmente. En sentido figurado se refiere al término capital en su conexión con lo que quizá sería mejor llamada la "calidad del trabajo" es algo confuso. En sentido más estricto del término, el capital humano no es realmente capital del todo. El término fue acuñado para hacer una analogía ilustrativa útil entre la inversión de recursos para aumentar el stock del capital físico ordinario (herramientas, máquinas, edificios, etc.) para aumentar la productividad del trabajo y de la "inversión" en la educación o el entrenamiento de la mano de obra como medios alternativos de lograr el mismo objetivo general de incrementar la productividad. Rabin Chuquisengo 2010, [Documento en línea].

**Cultura Organizacional:** es el modo de vida que se da en la organización, la cual está compuesta por un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma particular de interacción y relación de determinada organización. Idalberto Chiavenato 2001, pág. 589.

**Entorno Empresarial:** hace referencia a los factores externos a la empresa que influyen en la empresa y que condicionan su actividad. Del entorno la empresa recibe trabajo, capital, materiales, recursos, denominados «entradas», que una vez transformadas proporcionarán «salidas»: productos y servicios que la empresa ofrece al mercado. El entorno empresarial es inestable, complejo y competitivo. La empresa debe ser capaz de conocer ese entorno, adaptarse a las necesidades, prever los cambios con anticipación, evaluar el impacto de esos cambios en su actividad y prepararse para cuando se produzcan. Empresa e iniciativa Emprendedora 2011, [Documento en línea].

**Gerente:** es la persona que dirige los negocios en una sociedad o empresa mercantil. Diccionario Enciclopédico MENTOCOLOR 2000, pág. 425.

**Habilidad:** es la capacidad y disposición que posee una persona para ejecutar alguna actividad. Diccionario Enciclopédico MENTOCOLOR 2000, pág. 451.

**Organizaciones:** sistema de actividades conscientemente coordinadas, formadas por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella. Una organización solo existe: cuando hay personas capaces de comunicarse, están dispuestas a actuar conjuntamente y desean obtener un objetivo en común. Idalberto Chiavenato 2001, pág. 7.

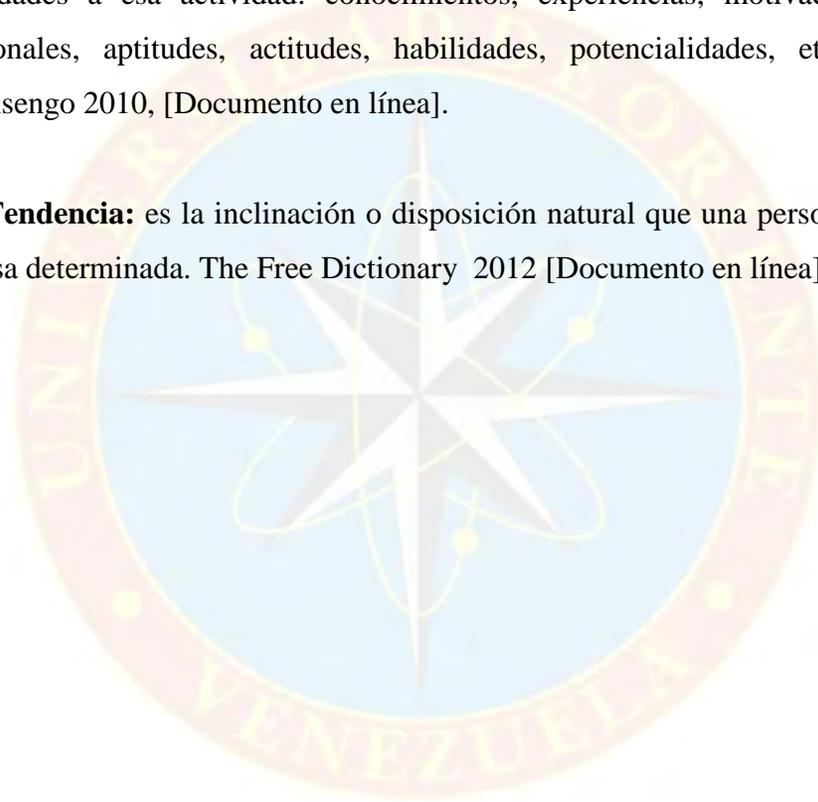
**Perfil:** es el conjunto de rasgos peculiares que un puesto de trabajo engloba a nivel de educación, nivel de formación, experiencia y habilidades intelectuales y/o físicas, para una persona. Wikipedia 2012, [Documento en línea].

**Proceso:** conjunto de fases sucesivas, de un fenómeno natural o de una operación artificial. Diccionario Enciclopédico MENTOCOLOR 2000, pág. 761.

**Recursos:** son medios que las organizaciones poseen para realizar sus tareas y lograr sus objetivos: son bienes o servicios utilizados en la ejecución de las labores organizacionales. Idalberto Chiavenato 2001, pág. 127.

**Talento Humano:** No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, etcétera. Rabin Chuquisengo 2010, [Documento en línea].

**Tendencia:** es la inclinación o disposición natural que una persona tiene hacia una cosa determinada. The Free Dictionary 2012 [Documento en línea].



## **ETAPA III**

### **DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS**

#### **3.1 DESCRIBIR EL PERFIL DEL GERENTE DEL TALENTO HUMANO SEGÚN LA ERA DE LA INDUSTRIALIZACIÓN CLÁSICA**

La era de la industrialización clásica se extendió hasta mediados de la década de 1950, abarcando la mitad del siglo, su principal característica fue intensificar el fenómeno de la industrialización, lo cual provocó el nacimiento de países desarrollados.

En época de riesgos y progresos, las empresas prefirieron una estructura organizativa burocrática caracterizada por procedimientos explícitos y regularizados, la división de responsabilidades y especialización del trabajo, jerarquía y relaciones impersonales, así como también el establecimiento de reglamentos internos para disciplinar y estandarizar el comportamiento de las personas.

En esta era surgió la teoría clásica, la cual se asienta en los trabajos de Frederick Winslow Taylor (1911) y sus “Principios de la Administración Científica” y Henry Fayol (1916) y su “Administración Industrial y General”.

Iniciaremos con Frederick Winslow Taylor ingeniero mecánico y economista estadounidense promotor de la organización científica del trabajo y es considerado el padre de la Administración Científica.

Este hace referencia a la división de las tareas del proceso de producción, cuyo fin era aumentar la productividad y evitar el control que el obrero podía tener en los tiempos de producción, a su vez intentando eliminar los movimientos innecesarios

sobre los trabajadores, para así aprovechar al máximo el potencial productivo de la industria, utilizando como incentivo lo financiero, sin tomar en cuenta las necesidades propias del trabajador.

Taylor intento eliminar por completo los movimientos innecesarios de los obreros con el deseo de aprovechar al máximo el potencial productivo de la industria. Cuyo objetivo principal era establecer por medio de cronómetros el tiempo necesario para realizar cada tarea específica.

La eficiencia era la preocupación básica, es decir el logro de las metas con la menor cantidad de recursos, en donde la estandarización y simplificación, así como la especialización de la mano de obra permitía mayores escalas de producción y menores costos.

La cultura organizacional que predominó se orientó en las personas como recursos para la producción, al igual que las máquinas, el equipo y el capital

Por otro lado tenemos a Henry Fayol, nació en Constantinopla, se graduó en ingeniería de minas en el año 1860 e ingresó a una empresa metalúrgica y carbonífera, donde desarrolló toda su carrera. En 1916 publica Administración General e Industrial, esta se distingue por el énfasis en la estructura y en las funciones que debe de tener una organización para lograr la eficiencia.

Fayol se percató que en todas las empresas, sin importar su tamaño, se dan una serie de funciones, operaciones u actividades, de cuya interrelación y eficiencia depende la marcha de la organización.

Tiene como visión de la organización desde la cúspide y va descendiendo a niveles inferiores, ocupándose principalmente de las tareas de un director general, lo

que lo diferencia de Taylor, que este se forja desde los niveles inferiores de la organización.

Para Fayol la administración es un todo y un conjunto de procesos del cual la organización es una de las partes, en donde esta es estática y limitada, ya que se refiere a la estructura y la forma, estableciendo 14 principios los cuales llevarían a cualquier empresa al éxito seguro.

Bajo esta perspectiva, el gestor del talento humano de esa época laboraba en el departamento que recibía como nombre el de Relaciones Industriales (DRI), en donde este actuaba como intermediario y conciliador entre la organización y la masa trabajadora, a efecto de limar asperezas de los conflictos laborales, en donde ambas partes actuaban como compartimentos cerrados y ajenos el uno al otro. Los puestos eran diseñados para ser fijos y definitivos y así obtener la máxima eficiencia del trabajo, a los cuales los empleados se debían ajustar a ellos, quedando bajo responsabilidad del gerente la supervisión de los mismos.

Dependiendo de la empresa, de su actividad económica, el perfil del gerente podía variar, pero generalizando, y basándose en las teorías ya estudiadas podemos decir que el gerente debía de ser una persona capaz de trabajar en ambientes rígidos, departamentalizados y bajo presión, con la capacidad de mediar entre las partes, de mantener la supervisión y control de los de su mando, al mismo tiempo tener conocimientos en leyes que regían la disciplina para ese entonces.

### **3.2 INDAGAR EN LOS CAMBIOS OCURRIDOS EN LOS ÁMBITOS SOCIALES Y TECNOLÓGICOS EN VENEZUELA QUE AFECTAN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

El auge petrolero causó cambios profundos en la población venezolana, como lo son los movimientos migratorios, los cuales aceleraron abruptamente su paso de

una sociedad rural a una sociedad urbana y se convierte en un factor decisivo en la construcción de un estado rico y poderoso.

Con la actividad petrolera la población rural empieza a emigrar a los campos petroleros y a las ciudades. Este fenómeno se conoció como el éxodo rural. Se incrementaba con la esperanza de encontrar un modo de vida, que aun cuando no fuese el mejor sería más agradable que las precarias condiciones de vida en el campo.

Estos desplazamientos se debieron a una actividad petrolera que generó fuentes de trabajo ofreciendo mejores condiciones de vida e ingresos superiores a los de la actividad agrícola.

El Estado debido a los ingresos (capital) que entraban al país, producto de las exportaciones petroleras, destinó recursos para la construcción de obras públicas, aumentó los servicios públicos: escuelas, hospitales, entre otros. En las ciudades surgieron las industrias y comercio que empleaban parte de los emigrados e igualmente en los campos petroleros que se desarrollaron, necesitaban grandes contingencia de mano de obra. Este florecimiento de las ciudades por la acción del gobierno y la capacidad de actuar como empleador es lo que motiva a la gente del campo a abandonar e irse a las ciudades.

Entonces mientras el país se incorpora al moderno mundo industrial la agricultura quedó desatendida y así un sector de la población avanzó rápidamente mientras el otro se quedó en el atraso.

Estos desplazamientos, llamados movimientos migratorios internos, al producirse dentro del mismo país trajeron como consecuencia:

*Una tendencia urbanizadora de las ciudades:* la población urbana crece aceleradamente y sin planificación alguna.

*La marginalidad:* las ciudades no estaban lo suficientemente dotadas de servicios para atender el crecimiento de la población urbana tan rápido y desordenado. Desarrollándose la falta de servicios mínimos para vivir en condiciones aceptables como lo son la luz, el agua, transporte, salud y educación.

Así como también el surgimiento de nuevas clases sociales fueron desarrolladas a través de la actividad petrolera. En el periodo agropecuario surge como consecuencia de la explotación petrolera una nueva clase social: la clase obrera o asalariada, ubicada en los campos petroleros, haciendas y hatos modernos, en las fábricas y talleres, comercios, y bancos y en otros servicios de las ciudades.

En un principio esta clase obrera dependía de las compañías, sin ninguna legislación laboral que la protegiera, pero con el tiempo surgieron leyes, asociaciones sindicales y organizaciones que protege hoy en día a la clase asalariada.

Todas estas transformaciones ocurridas en Venezuela afectan a la Gestión del Talento Humano grandemente, ya que por una parte debido al desarrollo ocurrido en la población se contará con más personal disponible a la mano, y debido a esto los mismos se irán preparando para ser los más idóneos para cualquier empresa, lo cual le ofrece al gerente personal calificado y preparado para cualquier puesto en donde este solicite.

Con respecto al ámbito tecnológico el mundo cambia, y particularmente la tecnología informática lo hace permanentemente. Si no se cuenta con un proceso formal para su administración, se corren riesgos que pueden afectar la continuidad del negocio.

Es común oír hablar de la resistencia natural que presenta el ser humano al cambio. En tecnología, esta resistencia se ve representada por la conocida frase “lo que funciona no se toca”. Si bien no cambiar garantiza mantener un status quo, también podría provocar la pérdida de ventajas competitivas y mayores costos de mantenimiento, para al final tener que afrontar proyectos de ajuste de mayor envergadura y complejidad.

En el extremo opuesto están aquellos a los que les fascina cambiar. Si bien, adoptar tempranamente determinadas tecnologías puede aportar ventajas competitivas, una actitud exacerbada en este sentido, ejecutando cambios en forma “heroica”, puede llevar a un desastre, al ser realizados sin la más mínima evaluación de sus consecuencias y sin proceso de decisión alguno, más que la voluntad de hacerlos.

En Venezuela se han podido notar avances en el ámbito tecnológico, pero estos han sido graduales y pocos, en comparación con otros países. El desarrollo en el ámbito en los últimos tiempos ha sido un poco más veloz en comparación a otra eras.

Heylin Willmuth (2013) nos expresa algunos de los avances tecnológicos que han surgido en Venezuela en los últimos tiempos:

**Con el lanzamiento del satélite Miranda y la instalación de la Boya oceanográfica en el país, se logró estar en la vanguardia en cuanto a avances científicos y tecnológicos se refiere.**

**Para Venezuela esto representa un gran adelanto, ya que permitirá realizar mejoras para el futuro de la sociedad.**

**Con Miranda se han podido capturar imágenes asombrosas que servirán en la planificación, entre tanto, con la Boya se facilitarán los estudios climatológicos.**

**Sin embargo, en el resto del mundo se presentaron este año grandes inventos que también han sorprendido, dando paso a nuevos hallazgos, desde fotografías en la Luna, hasta nuevos planetas.**

**Los científicos no pararon de descifrar o descubrir infinidad de cosas en este 2012.**

Dicho autor nos refleja un gran aporte de la tecnología a Venezuela, el cual ya había sido desarrollado por otros países, lo que nos permite ver el retraso con respecto a otras regiones del mundo, a pesar de eso sigue siendo un gran paso para lo que es el desarrollo de nuestro país, de igual forma el autor nos menciona otros aportes tecnológicos que se han desarrollado en diferentes países como lo son; Las Canaimitas por Venezuela, Partículas de Higgs ( Los científicos del centro de investigación CERN, en Suiza, presentaron sus últimos hallazgos en la búsqueda del bosón de Higgs, una partícula subatómica clave en la formación de estrellas, planetas y eventualmente de vida, tras el Big Bang de hace 13 mil 700 millones de años), Curiosity ( Se trata del robot más avanzado que se ha construido hasta la fecha. John Grotzinger, el investigador principal de la misión Curiosity en Marte, aseguró que el robot explorador ha realizado un descubrimiento que "cambiará los libros de historia", y adelantó que la NASA emitirá un pronunciamiento al respecto próximamente.), Robots Japoneses (Japón, nuevamente, nos regala información jugosa y plena de tecnología de ojos rasgados. Hablamos de robots, ingeniería robótica y tecnología inútil.

Se trata del nuevo robot de Toyota, un humanoide de increíbles capacidades técnicas, el cual simula a un ser humano corriendo con tal semejanza a la realidad que asombra.

El otro es un robot futbolista creado por Hajime Sakamoto, que lleva su nombre habiendo sido bautizado Hajime 33.

Así como estas hay muchas creaciones científicas más, realizadas por diferentes regiones, en donde se nota la diferencia de proyección entre Venezuela y otros países. Esto no quiere decir que Venezuela es el último país en la lista a desarrollo tecnológico se refiere, pero considerando la capacidad de preparación que tiene esta debería de poseer un grado más en avances tecnológicos.

Por otro lado no podemos negar, que aunque Venezuela no es uno de los países con un gran desarrollo tecnológico en comparación con otros, lo que posee es de gran utilidad en lo que respecta a nuestra disciplina, ya que permite la realización de las actividades con eficacia, en donde los errores pueden llegar a ser detectados y corregidos de una manera más rápida o simple, así como también nos permite el ahorro del tiempo que ha sido factor fundamental en la producción o actividad que lleve a cabo una organización desde tiempos remotos, todo esto sin olvidar que somos un país rico que contamos con los recursos para un avance no solo en el ámbito tecnológico, sino en cualquier otro aspecto.

### **3.3 IDENTIFICAR LAS CAPACIDADES Y HABILIDADES QUE DEBE POSEER EL GERENTE DEL TALENTO HUMANO PARA ADAPTARSE A LA ACTUALIDAD VENEZOLANA**

La realidad empresarial en Venezuela es muy preocupante dado a muchos problemas que tiene que enfrentar producto de su entorno, en donde el Estado ha incidido determinadamente en su rol, el cual ha influido seriamente en las inversiones y su desarrollo, aunado a esto a la poca evolución tecnológica que afecta seriamente su competitividad.

Es por ello que el gerente del talento humano debe basarse en una serie de habilidades y capacidades para poder enfrentar todos aquellos cambios y adversidades que se les presente.

Debido a la situación política, económica y social por la cual está atravesando la nación. A continuación se presentaran algunas de estas habilidades y capacidades que se debe de poseer para poder gerenciar de manera efectiva a su personal:

- Mantenerse actualizado con respecto a todo lo referente a tecnologías, leyes, política y a aquello que afecte su labor.
- Ser proactivo, con gran espíritu de lucha, visionario, capaz de enfrentar nuevos retos y facilidad de interpretación ante situaciones.
- No exigir a sus subordinados alguna ideología ya sea política, religiosa, ni de raza, permitir la libre opinión con respeto ante todo.
- Capacidad de hacer frente a la competencia.
- Que pueda detectar donde se encuentran las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se encuentran dentro y fuera de la organización.
- Saber escuchar ideas u opiniones y de ser provechosas ponerlas en práctica dándole el crédito al creador de la misma.
- Ser auténtico.
- Capaz de desarrollar una visión de futuro, que implica trabajar con un sentido de largo plazo y mantener el liderazgo.

Éste no debe de quedarse estancado en antiguas teorías, herramientas, instrumentos o modelos que perjudican el avancen y el éxito de las empresas, instituciones u organizaciones.

En la actualidad nos encontramos con escenarios más dinámicos, sometidos a constantes cambios, innovaciones, turbulencias, en donde las alianzas son figuras determinantes en la apertura por conquistar nuevos mercados. De aquí radica el definir un perfil deseado o idóneo, en donde lo primero es que sea capaz de enfrentarse a los cambios y que sepa aprovechar las oportunidades.

Es necesario contar con una gerencia apta y preparada, identificada con los nuevos paradigmas gerenciales, nuevos conocimientos, lo cual se debe de tratar desde la raíz, es decir, desde las universidades o instituciones que imparten dicha carrera, comprometiéndose más con la formación y preparación de mejores Licenciados de acuerdo a lo que el escenario nacional y mundial requiera.



## **ETAPA IV**

### **CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y PROPUESTA**

#### **4.1 CONCLUSIONES**

Tenemos la certeza que la principal fuente de riqueza de una organización es su personal, porque a través de estos se logran las metas establecidas por las organizaciones, llevando a cabo la producción de la misma, esto se cumple a nivel mundial, tanto en empresas grandes como en las PYMES (pequeñas y medianas empresas), puesto que por más avanzada que sea la tecnología utilizada por estos, deben de tener un personal capacitado y con la voluntad de manejar dicha tecnología de la mejor manera.

A pesar de estar en el siglo XXI y de poseer todos los avances con los que cuentan las organizaciones hoy en día, sigue existiendo la aplicación de la teoría X, no en su totalidad, pero se mantiene la mentalidad en algunos gerentes de que al trabajador se le motiva solo con el aporte monetario, otros utilizan el método de seleccionar los movimientos necesarios para la realización de una actividad, estableciendo un tiempo de ejecución, quitándole al trabajador control sobre lo que hace, lo cual les generaría mayor producción o ganancia dependiendo de la actividad de la empresa, esto según sus criterios.

Otro factor que influye en el desempeño del gerente es la resistencia al cambio, los miedos que los atrapan al sentirse inseguro de enfrentarse a algo nuevo y desconocido, lo cual influye en la renovación o actualización que pueda haber en una organización, pero por el temor a esto no se aplica debidamente, lo cual afecta a la empresa en su totalidad, limitando tanto al encargado del personal como a los trabajadores a la adquisición de nuevos conocimientos.

Así pues, Venezuela como país subdesarrollado, en busca de una mejor calidad de vida para sus habitantes, no escapa de estas realidades, ya que muchas organizaciones e instituciones se encuentran estancadas en procesos obsoletos, o con mentalidades retrogradadas, así como también hay muchas que han logrado superar las barreras de la globalización.

Por otro lado, a veces los gerentes no logran en algunos casos identificarse con la empresa para las cuales trabajan, lo cual conduce a que sus trabajadores sean desprendidos con la misma, solo le dan valor a la remuneración, lo que es importante pero no lo único, ya que es gratificante para una persona que le hagan saber que está haciendo de manera correcta su trabajo, que es fundamental para el logro de objetivos, y que se demuestre ya sea por un agradecimiento, reconocimiento de méritos, actividades recreativas, deportivas promovidas por la organización, que ayuden al trabajador a relajarse, a despejar su mente, para que éste no se sienta utilizado o explotado por la empresa.

Para que Venezuela llegue a ser un país desarrollado, sus habitantes tienen que evolucionar, no sólo en el ámbito profesional, sino también en el aspecto personal y espiritual, buscando la formación de mejores profesionales capaces de superar todas las barreras que se les puedan presentar.

## 4.2 RECOMENDACIONES

- Ser sincero consigo mismo y decidir desarrollar dicha carrera por vocación, sentirse identificado con la misma, teniendo en cuenta que se trabajará con lo más importante de toda organización que es su personal, esta no debe de ser ejecutada por personas que no estén preparadas para ello ya que afectará su rendimiento y el de sus subordinados.
- Intensificar la preparación del profesional, buscando más conocimientos referentes a su disciplina u otras a fines, esto a través de seminarios, cursos, post grados, magíster, doctorados, y todo aquello que impulse el desarrollo de su carrera, evitando el estancamiento.
- Debe de estimular la participación, toma de decisiones y solución de problemas entre los trabajadores, ya que a veces las mejores ideas las tenemos a nuestro lado, y por creer que tenemos más estudios o experiencia que los demás pensamos que somos los únicos capaces de generar estas.
- Se debe de analizar conjuntamente con los colaboradores los logros alcanzados, las causas de las desviaciones y las posibles medidas correctivas, ya que por ser los encargados, a veces se toma la determinación de hacer este proceso de evaluación de manera solitaria, en donde con ayuda de segundos o terceros cercanos a la actividad se pueda detectar fallas y correcciones que de manera individual sería complicado.
- Al momento de presentarse conflictos, afrontarlos para resolverlos, no para buscar culpables, ya que el gerente es el encargado y responsables de los actos de sus subordinados, teniendo en cuenta que una de sus funciones principales es la de supervisión.

### 4.3 PROPUESTA

Después de haber explorado la situación actual del Gerente del Talento Humano en Venezuela y conocer los aspectos que influyen en el desarrollo de éste a consecuencia de la globalización, a continuación les presentamos “La Rutina De Un Gerente Exitoso”, la definimos como una serie de consideraciones que deben de tomar en cuenta los gerentes venezolanos, así como también cualquier trabajador, que desee el éxito en lo que haga.

Esta rutina consiste en dos etapas, las cuales poseen sub etapas que deben de cumplir para considerar cumplida a cabalidad las etapas principales.

#### “La Rutina De Un Gerente Exitoso”

<p>Etapa I (Triunfo Personal) Esta etapa abarca los triunfos individuales de las personas, acá se debe establecer la misión y visión del ser humano.</p>	<p><b>“Sea Proactivo”:</b> asuma el pleno control de su conducta de modo activo, lo que implica la toma de iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras, haciendo prevalecer la libertad de elección sobre las circunstancias. Esto no significa sólo tomará la iniciativa, sino que asumirá la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan; decidir en cada momento lo que queremos hacer y cómo lo vamos a hacer.</p> <p><b>“Comience con metas en mente, ya sea a corto plazo”:</b> es importante iniciar con un fin en mente, saber lo que para nosotros es lo más importante,</p>
--	---

	<p>ya que podemos ser altamente efectivos, pero solo lo seremos realmente cuando tengamos un destino claramente definidos.</p>
	<p><b>“Primero lo Primero”:</b> acá nos referimos al fruto personal, es decir, la realización del primero y el segundo. Abordando lo concerniente al campo de la administración de la vida y el tiempo. No es más que organizar y ejecutar según nuestras prioridades, es decir, lo más importante.</p>
	<p><b>“Renovación”:</b> acá nos referimos a nuevos conocimientos que debemos de adquirir, ya sea en nuestra disciplina, en la tecnología, en procesos, en avances que mejoraran su rendimiento.</p>
	<p><b>“Motivarse así mismo”:</b> primeramente debemos de enfocarnos en la motivación propia, para luego así proyectársela a los empleados.</p>
<p>Etapa II: (Triunfo Colectivo) En esta etapa le toca a la persona relacionarse con otras personas, trabajan en conjunto para el logro de un fin en común.</p>	<p><b>“Mentalidad de Ganar/Ganar”:</b> se refiere en desarrollar la personalidad para tener éxito trabajando con otros individuos, ganar/ganar no la debemos de ver como una teoría, sino como una filosofía en donde se ve la interacción humana.</p>

	<p><b>“Comprender y después ser comprendido”:</b> debemos procurar una comunicación efectiva, saber escuchar y no pretender que solo nos comprendan.</p>
	<p><b>“La Sinergia”:</b> cuando uno se comunica con sinergia, simplemente abre su mente, corazón y sus expresiones a nuevas posibilidades. Debemos de lograr unión de fuerzas, para lograr una mayor efectividad.</p>
	<p><b>“Compartir el conocimiento”:</b> hay personas que son muy celosas con lo que saben, esto es para ellos tener el control, pero debemos de tomar en cuenta que si todos en una organización están empapados con todos los procesos la efectividad será mayor.</p>
	<p><b>“No a la discriminación”:</b> si en tus manos está la selección de personal, no te bases ni en criterios políticos, ni raciales y mucho menos religiosos, se debe basar en las habilidades y capacidades que posee la persona, de esta forma tendrás un mejor equipo de trabajo.</p>

## BIBLIOGRAFÍA

- Arana Arnoldo y Jesús Sampedro (2009). El Gerente Venezolano. [Documento en línea]. Disponible: [http://www.glcconsulting.com.ve/articulos/Articulo\\_El%20gerente%20venezolano%20en%20perspectiva\\_Sampedro%20y%20Arana.pdf](http://www.glcconsulting.com.ve/articulos/Articulo_El%20gerente%20venezolano%20en%20perspectiva_Sampedro%20y%20Arana.pdf). [Consulta: 2012, julio 4].
- Arias Fidas (1999). El proyecto de Investigación: Guía para su elaboración. 3<sup>era</sup> Edición. Caracas: Episteme.
- Arias Fidas (2006). Proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica. 5<sup>ta</sup> Edición. Caracas: Episteme.
- Caricote Nancy (2008). Como Investigar sin Complicaciones. Colombia: Stilo Impresores Ltda.
- Diccionario Enciclopédico MENTOCOLOR (2000). Edición 2000. España: Océano Editorial.
- Empresa e Iniciativa Emprendedora (2011). Entorno Empresarial. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.empresaeiniciativaemprededora.com/?Que-es-el-entorno-empresarial>. [Consulta: 2012, julio 5].
- Espinoza Roberto (2004). Gerencia de Recursos Humanos en Venezuela. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/25070/2/articulo7.pdf>. [Consulta: 2012, julio 2].

Etzioni Amatia y Etzioni Eva (1984). Los Cambios Sociales; fuentes tipo y consecuencias. México. Editorial Fondo de Cultura Económica.

Gómez Omar (2009). La Gerencia Venezolana. [Documento en línea]. Disponible: <http://pensardenuuevo.org/la-gerencia-venezolana/>. [Consulta: 2012, mayo 17].

Idalberto Chiavenato (2001). Administración de Recursos Humanos. 5<sup>ta</sup> Edición. Colombia: Mc. Graw Hill.

Idalberto Chiavenato (2009). Gestión del Talento Humano. 2<sup>da</sup> Edición. México: MC. Graw Hill.

John Kotter (1996). El líder del cambio: un plan de acción del especialista en liderazgo de negocios más afamados del mundo. México: Mc. Graw Hill

Ley del Ejercicio de la Profesión de Licenciados en Relaciones Industriales y Recursos Humanos. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 37593, diciembre 17, 2002.

López Carlos (2004). La teoría Z de William Ouchi. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/26/teoriaz.htm>. [Consulta: 2012, junio 27].

Martínez George (2009). Tecnologías de Información y Comunicación en la Gerencia de Talento Humano en el Instituto Nacional de Investigaciones Agrícolas. Región Oriente: Anzoátegui, Delta Amacuro, Monagas y Sucre. Tesis de Grado. Universidad De Oriente, Núcleo de Monagas.

Márquez Lud y De Avellán Marielba (2008). [Documento en línea]. Disponible: [http://www.eluniversal.com/2008/04/22/opi\\_58405\\_art\\_como-lidera-el-gere\\_807164.shtml](http://www.eluniversal.com/2008/04/22/opi_58405_art_como-lidera-el-gere_807164.shtml) [Consulta: 2013, mayo 07].

Michel Crips (1991). Califique sus Habilidades como Gerente. México: Por los Editores de Crips Publications.

Moreno Enid (2011). El desarrollo científico y tecnológico en Venezuela. [Documento en Línea]. Disponible: <http://www.slideshare.net/Enid030453/el-desarrollo-cientifico-y-tecnolgico-en-venezuela>. [Consulta: 2013, abril 09].

Morillo Ángel (2006). Análisis de la Gerencia en Venezuela. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.monografias.com/trabajos35/gerencia-en-venezuela/gerencia-en-venezuela.shtml>. [Consulta: 2012, mayo 16].

Rabin Chuquisengo (2010). Gestión del Talento Humano. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.monografias.com/trabajos16/gestion-del-talento/gestion-del-talento.shtml>. [Consulta: 2012, julio 5].

Roca Katiusca (2010), Análisis Del Papel Del Gerente Como Líder Del Proceso Caórdico En El Departamento Administrativo De La Empresa Agencias Unidas De Automóviles, CA Maturín- Monagas. Tesis de Grado, Universidad De Oriente, Núcleo de Monagas.

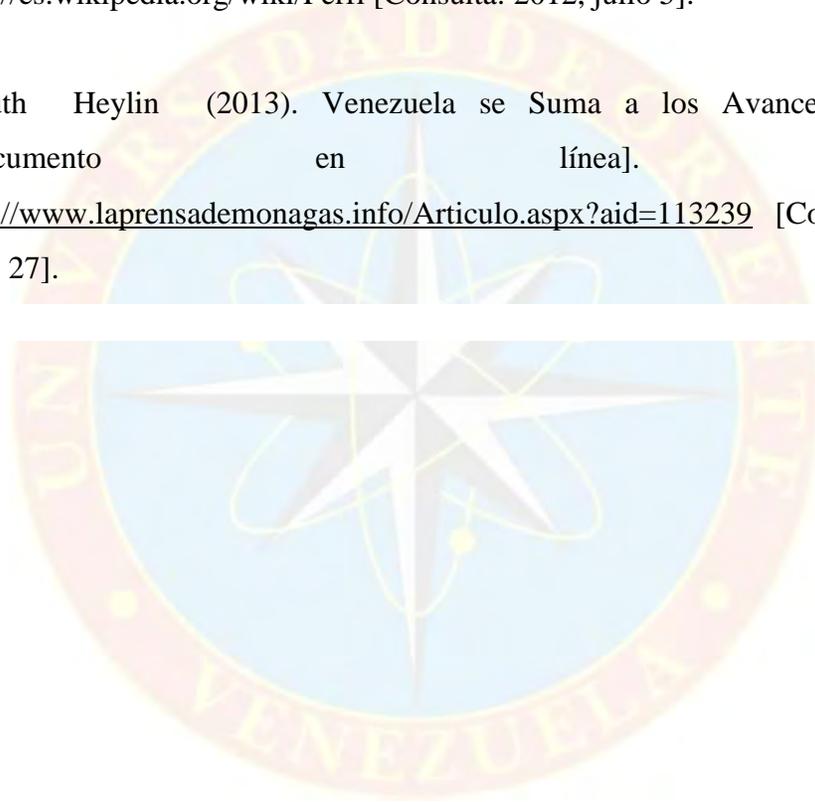
The Free Dictionary (2012). Tendencia. [Documento en línea]. Disponible: <http://es.thefreedictionary.com/tendencia> . [Consulta: 2012, julio 5].

Villalta Carmen (2011). Las Técnicas Gerenciales Tradicionales Y Su Incidencia En La Gestión Administrativa De La Empresa Plasticaucho De La Ciudad De

Ambato-Ecuador, Universidad Técnica de Ambato Facultad de Ciencias Administrativas. [Tesis de Grado en línea] Disponible: <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/handle/123456789/1110/420%20Ing.pdf?sequence=1>. [Consulta: 2012, junio 15]

Wikipedia (2012). Perfil. [Documento en línea]. Disponible: <http://es.wikipedia.org/wiki/Perfl> [Consulta: 2012, julio 5].

Willmuth Heylin (2013). Venezuela se Suma a los Avances Científicos. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.laprensademonagas.info/Articulo.aspx?aid=113239> [Consulta: 2013, abril 27].



## HOJAS METADATOS

### Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 1/6

<b>Título</b>	<b>EL GERENTE DE TALENTO HUMANO EN VENEZUELA, DENTRO DE LOS CONTEXTOS DE CAMBIO DEL ENTORNO EMPRESARIAL U ORGANIZACIONAL EN LA ACTUALIDAD</b>
<b>Subtítulo</b>	

El Título es requerido. El subtítulo o título alternativo es opcional.

Autor(es)

<b>Apellidos y Nombres</b>	<b>Código CVLAC / e-mail</b>	
Arias Pérez Blanca María	<b>CVLAC</b>	<b>C.I. 20002502</b>
	<b>e-mail</b>	Blanca_0791@hotmail.com
Cheremo Guatarasma Ángel Manuel	<b>CVLAC</b>	<b>15510284</b>
	<b>e-mail</b>	n.yeluz@hotmail.com

Se requiere por lo menos los apellidos y nombres de un autor. El formato para escribir los apellidos y nombres es: "Apellido1 InicialApellido2., Nombre1 InicialNombre2". Si el autor está registrado en el sistema CVLAC, se anota el código respectivo (para ciudadanos venezolanos dicho código coincide con el número de la Cedula de Identidad). El campo e-mail es completamente opcional y depende de la voluntad de los autores.

#### **Palabras o frases claves:**

Talento Humano
Cambio Organizacional
Gerente Venezolano
Globalización

El representante de la subcomisión de tesis solicitará a los miembros del jurado la lista de las palabras claves. Deben indicarse por lo menos cuatro (4) palabras clave.

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 2/6

### Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Sub-área
Ciencias Sociales y Administrativas	Gerencia de Recursos Humanos

Debe indicarse por lo menos una línea o área de investigación y por cada área por lo menos un subárea. El representante de la subcomisión solicitará esta información a los miembros del jurado.

### Resumen (Abstract):

Comenzando como Relaciones Industriales atravesando constantes cambios hasta llegar a lo que es hoy en día la Gestión del Talento Humano, una disciplina abocada a las tendencias de la globalización como lo son la información, la tecnología, el conocimiento, la calidad, la innovación, el cambio, el cliente, entre otros factores influyentes en la misma, en donde su principal preocupación es el talento humano de la organización (sus trabajadores), tomando en cuenta sus necesidades, preocupaciones, conocimientos, ideas y todo aquello referente a este que permita el avance o estancamiento del mismo dentro de la organización.

A partir del siglo XX empezó el desarrollo de esta carrera dentro del territorio venezolano, hoy en día el Gerente Venezolano debe de abocarse a sus trabajadores, guiarlos hacia una cultura participativa, con libertad de expresión y respeto ante todo, abriéndole puertas hacia el conocimiento, y el avance tanto profesional como personal, de esta manera motivarlos, teniendo en todo momento una buena comunicación, sabiendo delegar y dirigir lo cual garantizará el buen desempeño de su labor lo que arrojará mejores resultados.

**Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 3/6**  
**Contribuidores:**

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Profa. Fuentes M. Cleudines.	<b>ROL</b>	CA <input type="checkbox"/> AS <input checked="" type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	<b>CVLAC</b>	<b>C.I 13358942</b>
	<b>e-mail</b>	Cleufuentes@hotmail.com
	<b>e-mail</b>	
Profa. López G. Yolismet G.	<b>ROL</b>	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	<b>CVLAC</b>	<b>C.I 14939868</b>
	<b>e-mail</b>	Yolismetgleomary@hotmail.com
	<b>e-mail</b>	
Prof. Tiniaco F. Constantino	<b>ROL</b>	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	<b>CVLAC</b>	<b>C.I 9283966</b>
	<b>e-mail</b>	kostatf@yahoo.com
	<b>e-mail</b>	

Se requiere por lo menos los apellidos y nombres del tutor y los otros dos (2) jurados. El formato para escribir los apellidos y nombres es: "Apellido1 InicialApellido2., Nombre1 InicialNombre2". Si el autor está registrado en el sistema CVLAC, se anota el código respectivo (para ciudadanos venezolanos dicho código coincide con el número de la Cedula de Identidad). El campo e-mail es completamente opcional y depende de la voluntad de los autores. La codificación del Rol es: CA = Coautor, AS = Asesor, TU = Tutor, JU = Jurado. **Fecha de discusión y aprobación:**

Año	Mes	Día
2013	05	21

Fecha en formato ISO (AAAA-MM-DD). Ej: 2005-03-18. El dato fecha es requerido.

**Lenguaje:** Requerido. Lenguaje del texto discutido y aprobado, codificado usando ISO 639-2. El código para español o castellano es spa. El código para inglés en. Si el lenguaje se especifica, se asume que es el inglés (en).

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 4/6

### Archivo(s):

<b>Nombre de archivo</b>
<b>TESIS GERENTE VENEZOLANO</b>

Caracteres permitidos en los nombres de los archivos: **A B C D E F G H I J K  
L M N O P Q R S T U V W X Y Z a b c d e f g h i j k l m n o p q r s t u v w x y z  
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 \_ - .**

### Alcance:

Espacial: \_\_\_\_\_ (opcional)

Temporal: \_\_\_\_\_ (opcional)

### Título o Grado asociado con el trabajo:

Licenciado en Gerencia de Recursos Humanos

Dato requerido. Ejemplo: Licenciado en Matemáticas, Magister Scientiarum en Biología Pesquera, Profesor Asociado, Administrativo III, etc

### Nivel Asociado con el trabajo:

Licenciatura

Dato requerido. Ejs: Licenciatura, Magister, Doctorado, Post-doctorado, etc.

### Área de Estudio:

Ciencias Sociales y Administrativas

Usualmente es el nombre del programa o departamento.

### Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:

Universidad de Oriente Núcleo Monagas

Si como producto de convenciones, otras instituciones además de la Universidad de Oriente, avalan el título o grado obtenido, el nombre de estas instituciones debe incluirse aquí.

Hoja de metadatos para tesis y trabajos de Ascenso- 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
CONSEJO UNIVERSITARIO  
RECTORADO

CUN°0975

Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano  
**Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ**  
Vicerrector Académico  
Universidad de Oriente  
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Leído el oficio SIBI - 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.



Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

**JUAN A. BOLAÑOS CUVELO**  
Secretario



C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

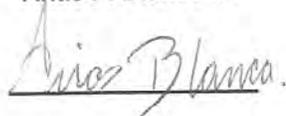
JABC/YGC/maruja

Hoja de metadatos para tesis y trabajo de Ascenso - 6/6

Derechos:

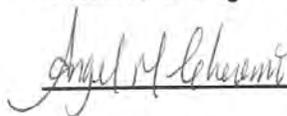
Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (vigente a partir del II semestre de 2009, según comunicado CU-034-2009): “Los Trabajos de Grado son de exclusiva propiedad de la Universidad y sólo podrán ser utilizados a otros fines, con el consentimiento del Consejo Universitario para su autorización”

Arias P. Blanca M.



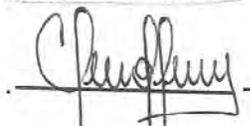
AUTOR

Cheremo G. Ángel M



AUTOR

Fuentes M. Cleudines



ASESOR