



**TLATEMOANI**  
**Revista Académica de Investigación**  
Editada por Eumed.net  
No. 13 – Agosto 2013  
España  
ISSN: 19899300  
revista.tlatemoani@uaslp.mx

Fecha de recepción: 28 de abril de 2013  
Fecha de aceptación: 16 de julio de 2013

## **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DEL INSTITUTO UNIVERSITARIO DE TECNOLOGÍA DEL ESTADO BOLÍVAR**

María Luisa González Gutiérrez  
[gonzalezml@hotmail.com](mailto:gonzalezml@hotmail.com)  
Instituto Universitario de Tecnología del Estado Bolívar

### **RESUMEN**

La Gestión del Talento Humano es considerada como la esencia de la gestión empresarial y es tal la importancia que hoy se le estima como la clave del éxito de una empresa. De esta manera una organización eficiente ayuda a crear una mejor calidad de vida en el trabajo, dentro de la cual sus empleados estén motivados a realizar sus funciones. La Gestión del Talento Humano constituye, por tanto, un factor básico para que la organización pueda obtener altos niveles de productividad, calidad y competitividad. El presente trabajo investigativo es realizado en el área académica del Instituto Universitario del Estado Bolívar (IUTEB), con el objetivo de diseñar acciones de mejora en la Gestión del Talento Humano para ser implementadas en el proceso de transformación de los Institutos y Colegios Universitarios de Venezuela. Esto se lleva a cabo sobre la base de estudio utilizando métodos de carácter teórico y empírico y se emplearon técnicas cuantitativas y cualitativas para el análisis de datos. La

1

investigación se centró en un diagnóstico de la situación actual del IUTEB, que permitió hacer una caracterización del personal docente con que cuenta la institución para iniciar su proceso de transformación, con el fin de identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades en la gestión del personal docente, el resultado de este análisis permitió proponer acciones que contribuirán al proceso de transformación universitaria, las cuales están centrada en la formación y desarrollo, motivación y reconocimiento y la comunicación institucional.

**PALABRAS CLAVES:** Gestión, Talento Humano, Transformación Universitaria, Formación, Motivación, Comunicación.

## **ABSTRACT**

Human Talent Management is considered the essence of business management and such is the importance now considers him as the key to business success. In this way an efficient organization helps create a better quality of life at work, within which employees are motivated to perform their functions. Human Talent Management is therefore a key factor to enable the organization to achieve higher levels of productivity, quality and competitiveness. This research work is carried out in the academic area of Bolivar State University Institute (IUTEB), with the objective of designing actions to improve Human Talent Management to be implemented in the process of transformation of the university colleges and institutes of Venezuela. This is done based on study using theoretical methods and empirical and used quantitative and qualitative techniques for data analysis. The research focused on a diagnosis of the current situation IUTEB, which enabled a characterization of teachers available to the institution to start its transformation, in order to identify strengths, weaknesses, threats and opportunities in the management of teachers, the result of this analysis allowed us to propose actions that will contribute to the transformation process university, which are focused the

training and development, motivation and recognition and institutional communication.

**KEYWORDS:** Management, Human Talent, University Transformation, Training, Motivation, Communication.

## 1. INTRODUCCIÓN

El presente siglo se caracteriza por las innovaciones tecnológicas y las telecomunicaciones, donde las organizaciones presentan un sin número de problemas y desafíos, que deben enfrentar en un mundo cada vez más complejo, y donde la única constante es el permanente cambio. En este sentido, las organizaciones deben entender el nuevo valor de la gestión del talento humano, puesto que son las personas a través de sus valores, creencias, actitudes, habilidades, destrezas, acciones las que les dan significado a las organizaciones.

Las organizaciones funcionan por las acciones de las personas que trabajan en ellas; por tanto es difícil separar el comportamiento de las personas del comportamiento de las organizaciones, pues éstas están constituidas por personas y dependen de ellas para cumplir con sus misiones y lograr sus objetivos.

Estos escenarios que deben protagonizar las organizaciones, donde los actores principales son las personas, en un mundo tan complejo y cambiante, requieren de individuos proactivos, con una visión holística de su propia realidad, en la visión de comprender las causas y consecuencias de su desempeño.

Chiavenato (2009, p. 10) expresa que las personas son proveedoras de conocimientos, habilidades, competencias y sobre todo de inteligencia, aspectos que se convierten en la base principal de la organización, dando paso a un nuevo enfoque: la gestión del talento humano, la cual toma en cuenta la capacidad que tiene el individuo para ser, conocer, hacer y convivir, generando

una actitud conciliadora entre los propios intereses y aquellos que demanda la institucionalidad.

En este sentido, los Institutos y Colegios Universitarios de Venezuela y en el caso particular el Instituto Universitario de Tecnología del Estado Bolívar (IUTEB), como instituciones dedicada a formar profesionales a nivel de educación universitaria, no pueden estar aisladas de esta realidad, puesto que deben dar respuesta ante los cambios, que exigen hacer frente a las nuevas necesidades y requerimientos de la sociedad. Es por ello que esta autora sostiene que quienes deben generar estos cambios estructurales son los profesores, al tomar en cuenta las cualidades humanas y el rango activo de sus competencias para revisar críticamente los ámbitos de productividad social, al tomar provecho de sus habilidades y destrezas ante los proyectos que sostienen la visión exitosa de sus desempeños y más allá, al garantizar una gestión organizacional sustentada en atributos, motivaciones y conocimientos aunado a la vocación de servicio, como hace referencia Lovera (2001, p. 22).

La presente investigación abordó un conjunto de conocimientos derivados de la construcción y representación de la gestión del talento humano, en el contexto de la nueva Universidad, por lo cual se planteó como problema de investigación: ¿Qué acciones se deben emprender a través de la Gestión del Talento Humano que permita la máxima eficiencia en el desempeño y tribute al proceso de transformación de los Institutos y Colegios Universitarios en Venezuela?

El objeto de estudio se centró en la gestión del talento humano. El campo de acción se enfocó hacia la gestión del talento humano en el IUTEB y como unidad de análisis los profesores de esta institución.

Por tal motivo, se propuso como objetivo general diseñar acciones de mejora en la Gestión del Talento Humano para ser implementadas en el proceso de transformación del Instituto Universitario de Tecnología del Estado Bolívar.

Este objetivo se desarrolló partiendo de un diagnóstico de la Gestión del Talento Humano profesoral del IUTEB, con el fin de identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades en la gestión del personal docente, resultado que sirvió de insumo para la elaboración de las estrategias organizacionales que contribuirán al proceso de transformación universitaria.

## **2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El dinámico desarrollo de la sociedad moderna conlleva a la búsqueda de nuevas formas y estilos para lograr los objetivos planteados. En las organizaciones es cada vez más apremiante la necesidad de contar con capacidades para una continua adaptación y renovación sistémica. El contexto global impone retos que provocan cambios en la forma de interpretación de la realidad y tener respuestas rápidas y oportunas a nivel organizacional.

La sociedad venezolana vive un conjunto de transformaciones en todos los órdenes, transformaciones que caracterizan una transición desde los viejos modelos de organización hacia nuevos modelos, en el caso de la educación universitaria se encuentra la Misión Alma Mater; la cual está dirigida a contribuir a la articulación institucional y territorial de la educación universitaria y es administrada por el Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria (MPPEU).

Dentro del contexto de esta Misión, se inscribe la transformación de los Institutos Universitarios de Tecnología y los Colegios Universitarios en Universidades Politécnicas Territoriales; la mayoría de estas instituciones tienen un gran recorrido en la formación de Técnicos Superiores, pero actualmente enfrentan un nuevo reto, porque no es solo ofrecer nuevas opciones de estudios que son las carreras largas. Este reto implica una transformación estructural que debe palpar la génesis que sustenta la organización académico-administrativa, los diseños curriculares y los procesos formativos en todos sus ámbitos.

Desde el año 2008, el Instituto Universitario de Tecnología del Estado Bolívar (IUTEB) así como el resto de los Institutos y Colegios Universitarios de Venezuela, son objeto y sujeto del proceso de transformación universitaria gestado en el país a través de la Misión Alma Mater, como una respuesta concreta al Objetivo Estratégico n° 3 del Plan Sectorial de educación universitaria que reza : “Impulsar un nuevo modelo educativo, con centro en la formación ética, dirigido a la transformación social, la comprensión de nuestras realidades y entornos, la producción socialista y que dé lugar a la diversidad de necesidades y expectativas de formación”, así como al objetivo n° 4: “Crear nuevas instituciones de educación superior y transformar las existentes” (MPPEU, 2009, p. 4).

Esta situación representa un momento de grandes variaciones a nivel de la normativa legal que regula estas instituciones universitarias, así como también, desde la responsabilidad y el papel protagónico que tienen los docentes universitarios guiadores consciente de la transformación universitaria que demanda la sociedad venezolana.

En este sentido, la gestión del talento humano, se presenta como la oportunidad de generar cambios en la práctica de la gestión humana, para impulsar, apoyar, motivar y reconocer el desempeño laboral de los docentes en las distintas funciones: docencia, investigación, extensión, y de dirección, asimismo, incentivar el desarrollo de sus competencias personales y profesionales, de tal manera que, desde la dimensión humana, puedan alcanzar la competencias integradoras del ser, hacer, conocer y convivir.

Por lo cual como actores sociales, los docentes deben conducir una interiorización de sí mismos de lo que quieren alcanzar, y hacia dónde van, y alinearla con la misión y visión de la organización, acompañado del compromiso y la responsabilidad institucional del Instituto Universitario de Tecnología del Estado Bolívar (IUTEB) y el resto de los Institutos y Colegios Universitarios, por ser ejecutores de los lineamientos y estrategias del Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria (MPPEU), que al igual con

los demás entes gubernamentales deben ser impulsores de transformaciones dirigidas al logro de un desarrollo económico, social, endógeno, integral, independiente y soberano, cuyos principios se incluyen en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, y en las Líneas del Proyecto Nacional Simón Bolívar.

Por tal motivo, el presente estudio tiene como objetivo principal el diseñar acciones de mejora en la Gestión del Talento Humano para ser implementadas en el proceso de transformación del IUTEB. En virtud que el talento humano es el eje central dentro de estas instituciones, como parte esencial de las dinámicas que se emprendan en el marco organizacional, asociado a la integración de saberes y experiencias compartidas, que definen la forma de pensar, sentir y actuar en un momento histórico de la institución, que le permita responder a las necesidades del entorno.

En el marco de la construcción de una nueva sociedad en Venezuela, las Instituciones de Educación Universitaria también están inmersas en este proceso, pues aun persiste los viejos esquemas de la administración de recursos humanos, donde los docentes se limitan a cumplir con sus tareas académicas y administrativas, siendo un recurso más en la organización, por tanto se le exige al talento humano de estas instituciones actividades como: cambiar los diseños curriculares, nuevo rol docente, distintos estilos de aprender de los estudiantes, entre otras, lo cual requiere de la preparación de este personal para implementar los cambios y transitar hacia la nueva Universidad.

El proceso de transformación de los Institutos y Colegios Universitarios de Venezuela requiere de una eficiente gestión del talento humano con la finalidad de facilitar la armonía entre la creación, difusión y aprendizaje de nuevos saberes, y contribuir con el desarrollo local, nacional e internacional.

Todo esto exige a los Institutos y Colegios Universitarios de Venezuela, el diseño y desarrollo de políticas y estrategias orientadas a profundizar el proceso de transformación universitaria; por tanto, Córdova (2011, p. 19) afirma

que: “El pensamiento estratégico resulta una manera poderosa para andar en proceso de transformación que supone una realidad cambiante, compleja e incierta”. Esto sienta una de las bases de establecer la gestión del talento humano como estrategia en el proceso de transformación de estas instituciones, con la finalidad de establecer criterios para la toma de decisiones, identificar líneas de acción, formular indicadores de seguimiento sobre resultados, involucrar a los actores a lo largo de todo este proceso.

En este sentido, la presente investigación propone una serie de acciones para facilitar el proceso de transformación de los Institutos y Colegios Universitarios de Venezuela a través del talento humano, estableciendo responsables y recomendaciones para su implementación, partiendo de un diagnóstico realizado en el Instituto Universitario de Tecnología del Estado Bolívar (IUTEB).

### **3. METODOLOGÍA**

La metodología se refiere al modo de realizar con orden lógico un estudio o investigación, en donde se busca de manera sistemática encontrar un conocimiento causal de los problemas que se presentan en determinado ambiente. Hernández, Fernández y Baptista (2003, p. 185), definen al diseño de investigación como: “El plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación”. En este estudio se aplicó un diseño no experimental, ya que se trabajó con el contexto sin hacerle ninguna alteración. El diseño no experimental, según estos autores, son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos.

Para los efectos de esta investigación, la población estuvo integrada por el personal docente del IUTEB representado por 188 profesores; por tanto la muestra es igual a la población, lo cual no requirió de ninguna técnica de muestreo en virtud que para el proceso de diagnóstico se necesitaba analizar todos los miembros del cuerpo docente.

Se llevaron a cabo las siguientes técnicas: observación, revisión bibliográfica, documental y electrónica y sesión de expertos, para luego hacer el procesamiento y análisis de los resultados y plantear la propuesta.

Para analizar la información obtenida, se utilizó un modelo mixto, el cual “Constituye el mayor nivel de integración entre los enfoques cualitativo y cuantitativo, donde ambos se combinan durante todo el proceso de investigación” (Hernández y Otros, 2003, p. 22). En este sentido, la investigación cualitativa permitió dar profundidad a los datos, contextualizar el sujeto en estudio y el entorno donde se desenvuelve; y la investigación cuantitativa ofreció la posibilidad de generalizar los resultados y un punto de vista de conteo.

#### **4. DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PROFESORAL DEL IUTEB**

Para la realización del diagnóstico del Talento Humano profesoral del Instituto Universitario de Tecnología del Estado Bolívar (IUTEB), se realizó una caracterización del personal docente y un análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) que sirvió de base para establecer un conjunto de acciones de mejoras en la Gestión de Talento Humano.

##### **4.1 Caracterización del personal docente**

En esta fase del Diagnóstico se realizó una caracterización a través de la revisión de las hojas de vida, informes, expedientes y estadísticas de la Subdirección Académica y la División de Investigación y Postgrado, que permitió elaborar una base de datos que contempla edad, género, condición, categoría, dedicación, fecha de ingreso, institución donde se graduó, grados académicos, funciones, entre otros, de cada profesor. A continuación se muestran en las tablas las variables más relevantes resultantes del análisis de datos y determinación del perfil de los sujetos de estudio:

**Tabla N° 1. Distribución por condición**

<b>Condición del Profesor</b>	<b>N° de Profesores</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Contratados	168	89
Fijos	20	11
TOTAL	188	100

*Fuente: Subdirección Académica, adscrita a la Comisión de Modernización y Transformación del IUTEB, Enero 2012*

La condición del profesor se refiere a la forma como ingresa el profesor a la Institución, en el caso de los fijos, también considerados profesores ordinarios, el ingreso es por medio de un concurso público, regulado por un Reglamento de Ingreso, Ascenso, Ubicación, Permanencia y Egreso del Personal Docente de los Institutos y Colegios Universitarios, y en el otro caso es por medio de un contrato de trabajo con ciertas especificaciones.

Para el momento del análisis la institución contaba con un total de 188 docentes, como se muestra en la tabla N° 1 donde el 89% del personal es contratado y el 11% restante es fijo, situación que representa una debilidad para la institución y un factor desmotivador para el profesor contratado; en virtud que se cuenta con la vulnerabilidad de que el personal contratado busque otras oportunidades de empleo por no contar con la posibilidad de una carrera académica. Es importante, resaltar que en los actuales momentos se está realizando un Procedimiento Especial de Concurso Público para el personal docente de los Institutos y Colegios Universitarios del país, como política de la justicia social implementada por el Gobierno Bolivariano de Venezuela y el Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria (MPPEU), procedimiento en el que están inscritos 128 docentes, que de resultar ganadores del concurso incrementarían las cifras de personal fijo, pasando a representar el mayor porcentaje.

**Tabla N°2. Distribución por género**

Género	N° de Profesores	Porcentaje (%)
Femenino	89	47
Masculino	99	53
TOTAL	188	100

*Fuente: Subdirección Académica, adscrita a la Comisión de Modernización y Transformación del IUTEB, Enero 2012*

En lo que respecta a la distribución por género (ver tabla N° 2), se puede decir que en esta institución predomina en el personal docente el género masculino (53%) sobre el femenino (47%), sin embargo la brecha es baja. Estas cifras permiten inferir que en esta institución no existe inequidades de género en el ingreso de docentes.

**Tabla N°3. Distribución por edad**

Rango de Edad	N° de Profesores	Porcentaje (%)
Menores de 30	34	18
31 -59	149	79
Mayores de 60	5	3
TOTAL	188	100

*Fuente: Subdirección Académica, adscrita a la Comisión de Modernización y Transformación del IUTEB, Enero 2012*

En la tabla N° 3 se puede apreciar que el IUTEB cuenta con un personal docente joven, puesto que el 97% tiene menos de 60 años de edad, cuya edad promedio está alrededor de los 38 años, esto puede considerarse como una ventaja en el sentido de que existe más facilidad de adaptación a los cambios, pues en muchos de los casos es su primera experiencia de trabajo; teniendo la oportunidad de desarrollarse profesionalmente; esto a su vez exige a la institución mayor esfuerzo en brindar las condiciones para la formación de los mismos, en virtud de que se está hablando de una institución que forma talento humano.

**Tabla N°4. Distribución por categoría**

<b>Categoría</b>	<b>N° de Profesores</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Auxiliar	37	20
Instructor	133	71
Asistente	14	7
Agregado	2	1
Asociado	1	0,5
Titular	1	0,5
<b>TOTAL</b>	<b>188</b>	<b>100</b>

*Fuente: Subdirección Académica, adscrita a la Comisión de Modernización y Transformación del IUTEB, Enero 2012*

El Reglamento de Ingreso, Ascenso, Ubicación, Permanencia y Egreso del Personal Docente de los Institutos y Colegios Universitarios (2009), norma la carrera académica que debe cumplir el profesor de estas instituciones, su perfil profesional y lo referente al escalafón, ubicación y ascenso de los docentes, cuyas categorías son en el siguiente orden: auxiliar docente, instructor, asistente, agregado, asociado y titular, siendo esta última la máxima categoría. En este sentido, la mayoría del personal docente tiene la categoría de instructor representada en un 71%, seguida de un 20% de auxiliares docentes, 7% de los

docentes tienen la categoría de asistentes, y apenas llegan a un 2% las tres categorías restantes (ver tabla N°4).

La mayoría de los profesores del IUTEB poseen la categoría de instructor, debido a que un gran número del personal es contratado, lo cual le impide ascender y hacer su carrera académica. Es importante resaltar que el Instituto realizó en el 2004-2005 su primer Concurso de Oposición para el ingreso de personal docente ordinario, resultando ganadores 20 docentes de 21 participantes, desde ese momento hasta finales del 2011 es que se autoriza la apertura del segundo Concurso Público realizado en el IUTEB, esta vez por procedimiento especial y simultáneamente en todos los Institutos y Colegios Universitarios Oficiales del País, en el que participan 128 docentes.

**Tabla N°5. Distribución por dedicación**

<b>Dedicación</b>	<b>N° de Profesores</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Exclusiva	164	87
Tiempo Completo	10	6
Medio Tiempo	8	4
Convencional	6	3
<b>TOTAL</b>	<b>188</b>	<b>100</b>

*Fuente: Subdirección Académica, adscrita a la Comisión de Modernización y Transformación del IUTEB, Enero 2012*

En la tabla N°5, se puede observar que la mayoría del personal docente posee dedicación exclusiva con un 87% del total, lo cual representa una fortaleza para la institución en cuanto a su disponibilidad para participar en equipos de trabajo, jornadas, mesas técnicas, difusión, entre otras actividades que requiera la institución en el marco del proceso de transformación del IUTEB, de igual forma el tiempo completo con una representación del 6% y el medio tiempo con 4% también se puede contar con su participación en las actividades

anteriormente señaladas. El grupo que tendría mayores limitaciones serían los profesores convencionales, pero representan el menor porcentaje que alcanzan solo un 3%; con seis profesores de los cuales cuatro pertenecen al personal administrativo, por tanto también se puede contar con la disposición para que participen activamente en el proceso de transformación del IUTEB.

**Tabla N°6. Profesores con título de postgrado**

<b>Grado</b>	<b>N° de Profesores con título de Postgrados</b>	<b>Obtenidos en el Convenio Cuba-Venezuela</b>
Especialistas	11	0
Magister	36	12
Doctores	2	1
<b>TOTAL</b>	<b>49</b>	

*Fuente: División de Investigación y Postgrado, adscrita a la Subdirección Académica del IUTEB, Enero 2012*

En la Tabla N° 6 se muestran la cantidad de profesores que poseen título de postgrado que de acuerdo a la información que reposa en los expedientes de la División de Investigación y Postgrado se cuentan con 49 profesores, lo cual representa un 26% del total. Estos datos muestran la necesidad de fortalecer al personal docente con formación en estudios de postgrado, en áreas prioritarias para los Programas Nacionales de Formación y por ende para el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social, lo cual es factible contando con una población docente joven con oportunidad de hacer una carrera académica.

Asimismo también se señala en la tabla anterior la cantidad de profesores que han obtenido su título de postgrado a través del Convenio Cuba Venezuela, los cuales 12 son a nivel de maestría y uno a nivel de doctorado, es importante señalar que 11 profesores con títulos de maestrías en el marco de este Convenio son del área de Geología y Minería, estas Maestrías fueron administradas por el IUTEB, siendo la primera experiencia de postgrado de esta institución; obteniendo excelentes resultados pues alrededor del 80% de la matrícula culminaron con éxito sus estudios, y en el caso de los profesores de la institución todos lograron su título.

**Tabla N°7. Profesores cursando estudios de postgra do**

<b>Programa</b>	<b>N° de Profesores estudiando</b>	<b>Cursando en el Convenio Cuba-Venezuela</b>
Maestrías	48	19
Doctorado	13	11
<b>TOTAL</b>	<b>61 (32%)</b>	

*Fuente: División de Investigación y Postgrado, adscrita a la Subdirección Académica del IUTEB, Enero 2012*

La cantidad de profesores que cursan estudios de postgrados se encuentra alrededor de un 32% como se muestran en la Tabla N° 7, que de acuerdo a los registros de la División de Investigación y Postgrado 48 docentes están cursando maestrías y 13 cursando Doctorados, y de estos docentes casi el 50% están cursando en el marco del Convenio Cuba Venezuela gracias a las políticas de este gobierno por fortalecer la educación universitaria; permitiendo que el personal docente se forme en áreas vinculadas a los Programas Nacionales de Formación. Esto permite proyectar que para finales del 2013 se puede contar con más de 30 profesores con títulos de postgrados; cifra que aún no es suficiente; por lo que se debe procurar en seguir implementando estrategias para fortalecer la formación de postgrado del personal docente.

**Tabla N°8. Distribución por área de conocimiento**

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DEL  
INSTITUTO UNIVERSITARIO DE TECNOLOGÍA DEL ESTADO BOLÍVAR

Área de conocimiento	N° Profesores	Porcentaje %
Ciencias Básicas	8	4
Ciencias Sociales y Humanas	17	9
Ciencias de la Educación	15	8
Ingeniería, arquitectura y afines	148	79
Total	188	100

*Fuente: Elaboración propia*

En la tabla N° 8 se presenta la distribución del personal docente por área de conocimiento, la cual se desglosó de acuerdo a su perfil profesional, en donde el mayor número de profesores se encuentran ubicados en el área de Ingeniería, arquitectura y afines con un 79%, seguido por ciencias sociales con un 9%, ciencias de la educación con un 8% y por último ciencias básicas con un 4%.

En virtud que las oportunidades de estudios que ha ofrecido el IUTEB a lo largo de su trayectoria están orientadas al área técnica, la mayoría de su personal docente son Ingenieros, quienes también han asumido en muchos casos las unidades curriculares del área de ciencias básicas, por falta de profesionales en esta área; esto requiere de hacer énfasis en la preparación pedagógica, didáctica y metodológica del personal docente.

#### **4.2 Análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) de la Gestión del Talento Humano**

Para elaborar un análisis de la gestión del talento humano profesoral en el marco de la transformación de los Institutos y Colegios Universitarios en

Universidad, el cual debe estar alineado al objetivo estratégico de la Misión Alma Mater que es: “Desarrollar y transformar la educación universitaria en función del fortalecimiento del poder popular y la construcción de una sociedad socialista” (MPPEU, 2009, p. 5) , se realizó sesiones de expertos con la finalidad de hacer un análisis FODA de la situación actual de la gestión del talento humano profesoral, que sirva de referencia para la construcción de las estrategias organizacionales, ya que este cuerpo docente es el encargado de formar al talento humano que requiere la nación, para transformar estructuras para el logro de la justicia social, la democracia real, la solidaridad, la concientización, la formación ciudadana, y la construcción de una nueva sociedad.

La técnica empleada fue tormenta de ideas y grupos de enfoque, dirigido por una especialista, se contó con la participación de siete expertos, seleccionados de manera intencional por su experiencia y conocimiento en el área y han estado involucrado a lo largo de su trayectoria profesional con el objeto de estudio de esta investigación, que es la gestión del talento humano. Para las sesiones se utilizó un instrumento para facilitar la recolección de la información; cuyos resultados se describen a continuación en la tabla N°9:

**Tabla N°9 . Análisis FODA de la gestión del talento humano en el IUTEB**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
1. Disposición al trabajo	1. Resistencia al cambio de paradigmas
2. Horizontalidad en la comunicación	2. Limitado espacio físico
3. Baja distancia de poder	3. Distribución del trabajo
4. Significativo avance en los procesos de formación	4. Falta de reglamento interno para las funciones dentro de la institución
5. Disposición de la institución a la formación	5. Desconocimiento instrumental y procedimientos pedagógicos
6. Apertura de Directivos a los nuevos modelos de gestión	6. Tiempo de ocio administrativo
7. Existencia de conocimientos y	

**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DEL  
INSTITUTO UNIVERSITARIO DE TECNOLOGÍA DEL ESTADO BOLÍVAR**

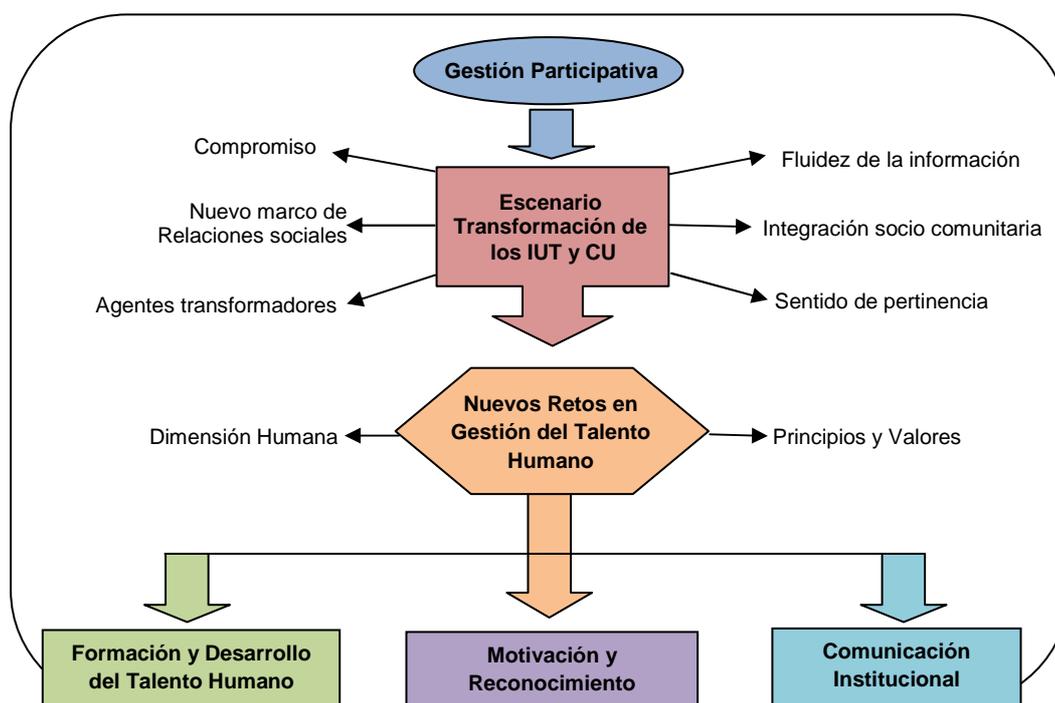
<p>tecnologías blanda en lo administrativo</p> <p>8. Personal joven para ser formado y modelado</p> <p>9. Profesionales multidisciplinario</p> <p>10. Disponibilidad de plataforma tecnológica para las TIC.</p>	<p>no direccionado positivamente</p> <p>7. Baja disposición de parte del profesorado con la vinculación interinstitucional y comunitaria</p>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p>1. Elevada demanda estudiantil</p> <p>2. Proyección de una buena imagen institucional</p> <p>3. Claridad en las políticas</p> <p>4. Convenios bilaterales</p> <p>5. Demandas del proceso de transformación universitaria</p> <p>6. Oportunidades de estudio de cuarto nivel</p> <p>7. Intercambio con otras instituciones regionales, nacionales e internacionales</p>	<p>1. Personal contratado sin disponibilidad de hacer carrera académica</p> <p>2. Asignación Presupuestaria limitada</p> <p>3. Poca autonomía administrativa</p> <p>4. Oferta laborales de otros sectores que representa mejores salarios</p> <p>5. Escasez de Recursos Humanos de algunas áreas técnicas.</p> <p>6. Movimientos institucionales de directivos</p>

El resultado de este análisis permitió establecer los factores clave que se deben considerar para el éxito en el proceso de transformación universitaria.

**5. ACCIONES PARA LA TRANSFORMACIÓN DE LOS INSTITUTOS Y COLEGIOS UNIVERSITARIOS A TRAVÉS DEL TALENTO HUMANO**

El escenario de Transformación de los Institutos y Colegios Universitarios (ver figura N° 1), debe estar orientado con una Gestión Participativa, lo cual implica algo más que asignar tareas, se trata de compartir responsabilidades, en el buen sentido del término, sin presiones ni imposiciones que puedan limitar el proceso de toma de decisiones compartidas. Para dar lugar a la realidad del proceso de transformación de los Institutos y Colegios Universitarios es imprescindible la labor del trabajo en equipo, lo cual implica impulsar a las personas que integran el equipo, para que sientan el proyecto de como suyo; por lo que es crucial que tengan la oportunidad de participar en el diseño de la nueva estrategia para la transformación de la institución.

**Figura N° 1. Gestión del Talento Humano para la transformación de los Institutos y Colegios Universitarios**



*Fuente: Elaboración propia*

En este sentido, se deben establecer mecanismos para la participación en los procesos de cambio, con la finalidad de preparar al talento humano para la transformación de estas instituciones, tomando en consideración el compromiso de cada uno de los actores sociales de este proceso, el nuevo marco de relaciones sociales, el profesor como agente transformador, la fluidez en la información, la integración comunitaria y el sentido de pertinencia.

Todos estos elementos exigen nuevos retos en la Gestión del Talento Humano, que de acuerdo a la revisión de las investigaciones realizadas en los últimos tiempos permiten observar interesantes procesos de transformación de las concepciones habituales de gestión humana, abriendo una nueva frontera en la gestión de talento humano, desde la dimensión humana, considerando el papel protagónico que tiene los docentes universitarios en estos cambios trascendentales que implica la incorporación de la participación y el consenso de la comunidad universitaria en los procesos de toma de decisiones, unidos al proyecto educativo que está gestando el gobierno nacional para lograr la transformación del sistema de educación universitario venezolano.

Cabe destacar, que los retos y desafíos que les corresponden enfrentar a los docentes de los Institutos y Colegios Universitarios en el proceso de transición hacia la nueva Universidad, requieren de una internalización para comprender y reflexionar sobre cuál es la misión como protagonistas orientadores y guías de esta transformación universitaria, asimismo, deben percibir las debilidades y fortalezas con las que cuentan para poder encaminar el rumbo hacia la excelencia, tanto en lo personal como en lo profesional.

En lo que respecta al proceso de gestión se debe considerar la dimensión humana, el ser, conocer, hacer y convivir de los profesores, basada en principios y valores como la responsabilidad, honestidad, ética, solidaridad, respeto, justicia, equidad, entre otros, a través del diálogo y la interacción, comenzando por el nivel estratégico, para ir involucrando a los del nivel táctico y operativo y luego a toda la comunidad universitaria, esto permitirá crear un sentido de pertenencia entre los involucrados y la institución.

Considerando que el talento humano es un factor clave para el proceso de transformación de los Institutos y Colegios Universitarios, es importante que esté soportado en tres acciones referente a la gestión del talento humano como son:

- Formación y desarrollo
- Motivación y reconocimiento
- Comunicación institucional

Esto no implica que los demás procesos de la gestión del talento humano como la planificación, selección, remuneración, evaluación, entre otros, no tengan importancia, sino que esta propuesta parte de las capacidades y personal docente con que cuenta la institución y donde tenga inherencia directa para aplicar las acciones. Por tal motivo se propone las acciones que se describen a continuación:

### **5.1 Proceso de formación y desarrollo del Talento Humano**

La formación y el desarrollo del personal en las organizaciones se basan en el diagnóstico de las necesidades de formación de cada trabajador y tiene que tener como fin el cumplimiento de los objetivos y la estrategia de la organización.

En este sentido, el diagnóstico o determinación de las necesidades de formación de manera participativa es el elemento fundamental que tiene en cuenta esta propuesta, partiendo de la integración de planes individuales se elabora un plan anual de formación y desarrollo de la organización. Considerando que el enfoque de la formación y desarrollo del talento humano no está limitado a la concepción tradicional de una serie de cursos para los profesores, sino que se dirige a lograr que éstos de forma permanente estén recibiendo conocimientos por diferentes vías, que puedan contribuir con el desarrollo económico y social del país.

Las unidades organizativas dentro de los Institutos y Colegios Universitarios que tienen el papel principal para este proceso son: los colectivos de profesores, departamentos académicos y la División de Investigación y

Postgrado; ya que generan la información requerida para la elaboración del plan institucional y va dirigido precisamente al colectivo de profesores.

## **5.2 Proceso de motivación y reconocimiento del talento humano**

El enfoque propuesto para el proceso de motivación y reconocimiento del talento humano en los Institutos y Colegios Universitarios, no se refiere solo al reconocimiento formal como años de servicios, el de los ascensos, cambio de dedicación, beneficios económicos y sociales planteados en la convención colectiva, entre otros, sino al reconocimiento en el cumplimiento de sus logros adicionales en sus funciones académicas y administrativas, tomarlos en cuenta desde sus capacidades y habilidades, que permita la integración y retroalimentación del aprendizaje y crecimiento, tanto en lo profesional como en lo personal, buscando la satisfacción y motivación con el desempeño en sus diferentes funciones.

La Subdirección Académica conjuntamente con un equipo de trabajo deberá elaborar el programa de acciones de reconocimiento, que integrado con la estimulación material potencie las motivaciones de los profesores para que se fortalezca la cultura que necesita la institución para alcanzar sus objetivos estratégicos.

## **5.3 Proceso de comunicación institucional**

Los Institutos y Colegios Universitarios en su proceso de transformación deberán utilizar diferentes canales de comunicación interna y externa para transmitir y compartir información referente a este proceso. Para ello la comunicación de la institución está determinada por su encargo social, su historia y tradiciones, sus características, nivel de participación del personal, objetivos estratégicos y operativos, así como por el grado de integración de sus procesos.

Todo esto implica que los profesores así como el resto del personal que labora en estas instituciones deben tener el conocimiento y dominio de la transformación universitaria, del encargo social, visión, valores, políticas y

objetivos de la Institución, para garantizar una comunicación institucional eficiente. Por tal motivo, se deben utilizar diferentes vías y medios para lograrlo, así como tener evidencia de las acciones realizadas con estos fines. La Institución tiene que garantizar el establecimiento del intercambio permanente de la comunidad universitaria.

## 6. RESULTADOS

El Diagnóstico de la Gestión del Talento Humano permitió caracterizar el personal docente con que cuenta el IUTEB para iniciar el proceso de transformación, con lo cual se establecieron las principales debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas presentes en la gestión del talento humano, siendo las principales fortalezas: mayoría del personal docente joven, el cual está representado con el 97% del total, cuya edad promedio está alrededor de los 38 años, contar con el 87% del personal a dedicación exclusiva y la ejecución de políticas de formación para fortalecer la educación universitaria; constituyen los principales elementos que favorecen la implementación de un nuevo modelo de gestión del talento humano en la institución.

Las áreas susceptibles de mejora detectadas en la caracterización del personal docente, se refieren a que la mayoría tiene la condición de contratado, aunque se encuentran muchos en proceso de concurso, es una característica que podría cambiar en la institución de resultar ganadores de dicho proceso, seguir con el fortalecimiento de la formación en estudios de postgrados, en virtud de que solo el 26% cuenta con título de postgrado. También el hecho de que la mayoría de los profesores son del área de Ingeniería, requiere de hacer énfasis en la preparación pedagógica, didáctica y metodológica de los mismos.

El talento humano es un factor clave para el proceso de transformación del IUTEB, y debe estar soportado principalmente en tres acciones referente a la gestión del talento humano como son: formación y desarrollo, motivación y reconocimiento y la comunicación institucional. Partiendo todas de un proceso

de diagnóstico que permita determinar las necesidades de formación, de reconocimiento y de comunicación. Seguido de la planificación, a partir del diagnóstico inicial se establecen los programas de gestión integrada del talento humano.

Los retos y desafíos que les corresponden enfrentar a los profesores de los Institutos y Colegios Universitarios en el proceso de transición hacia la nueva Universidad, requieren de una interiorización para comprender y reflexionar sobre cuál es la misión como protagonistas orientadores y guías de esta transformación universitaria, asimismo, deben percibir las debilidades y fortalezas con las que cuentan para poder encaminar el rumbo hacia la excelencia, tanto en lo personal como en lo profesional.

## **7. CONCLUSIONES**

En la administración del talento humano, en el ámbito universitario, se sigue los lineamientos de los viejos esquemas de la administración de recursos humanos donde los docentes se limitan a cumplir con sus tareas académicas y administrativas, siendo un recurso más en la organización, para cumplir con sus objetivos, es decir, no se valoran las capacidades, las potencialidades y la participación de ese talento humano.

La Gestión del Talento Humano permite darle el papel protagónico al docente que emerge en este proceso de transformación universitaria, para que a través del consenso y la participación democrática lograr los acuerdos en conjunto entre la comunidad universitaria, los entes gubernamentales y la sociedad en general. Por tanto, es necesario propiciar desde el colectivo escenario para difundir, analizar, discutir y revisar lo relacionado a la filosofía de gestión para construir entre todos los actores la universidad que queremos.

El talento Humano del IUTEB posee un legado de experiencias y saberes, que es necesario reconocer, valorar, motivar e incentivar el desempeño de los docentes en sus diferentes funciones académicas administrativas, para lo cual

es necesario un análisis de las necesidades personales e institucionales, que permitan el desarrollo de las competencias requeridas. En este sentido, se requiere institucionalizar la formación y el mejoramiento continuo del personal docente desde su ingreso y a lo largo de su permanencia en la organización.

## BIBLIOGRAFÍA

Batteman, T. y Snell, S. (2004). *Administración. Una ventaja competitiva*. Editorial Mc Graw Hill. México.

Chiavenato, Idalberto (2009). *Gestión del Talento Humano*. Tercera Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.

Córdova, Marlene Y. (2011). *Construyendo Cambios. Conducción y planificación estratégica de proyectos de cambios*. Universidad Bolivariana de Venezuela. Caracas.

Hernández, Fernández Y Baptista (2003). *Metodología de la Investigación*. Tercera Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.

IUTEB (2012). *Informe de Gestión Área Académica 2011*. Ciudad Bolívar: Autor.

Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria (2009). *“Misión Alma Mater: Educación Universitaria Bolivariana y Socialista”*. Caracas, Venezuela: Autor.

Ministerio del Poder Popular para La Educación Universitaria (2008). *“Plan sectorial 2008-2013. La educación superior es un derecho humano y un factor estratégico”* [en línea]. Disponible en Web: [http://www.mppeu.gob.ve/mppeu/documentos/descarga/plan\\_sectorial](http://www.mppeu.gob.ve/mppeu/documentos/descarga/plan_sectorial).

Lovera, A. (2001). *Gerencia y financiamiento de la educación superior. Propuestas de Transformación*. Colección Encuentros. Caracas: Fundayacucho.

República Bolivariana de Venezuela (2009). *Constitución de la República Bolivariana de Venezuela* (con la enmienda N° 1). Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5.908 Caracas: Autor.

República Bolivariana de Venezuela (2007). *Líneas generales del plan de desarrollo económico y social de la Nación 2007-2013*. Caracas: Autor.

República Bolivariana de Venezuela (2009). *Reglamento de ingreso, ascenso, ubicación, permanencia y egreso para docentes de los institutos y colegios universitarios*, Decreto 7.038 (Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 39.303 10 de Noviembre de 2009). Caracas: Autor.