

## **FORMACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS VENEZOLANAS DESDE UNA GERENCIA HOLOCRÁTICA**

---

**Autor: Vásquez Pedro**

[ironcolpcvs@gmail.com](mailto:ironcolpcvs@gmail.com)

Universidad Politécnica Territorial  
Del Norte Táchira (UPTNTMS)

### **PALABRAS CLAVE**

talento humano, universidades públicas venezolanas, gerencia holocrática.

### **RESUMEN**

En el presente artículo se precisan los fundamentos teóricos que sustentan el deber ser de la formación del talento humano en las universidades públicas venezolanas desde el contexto gerencial holocrático, el cual tiende hacia un modelo organizativo que sustituye la jerarquización y la autoridad tradicional, por una mayor horizontalidad y cooperación de las personas que integran la organización. Para ello como objetivo central se acudió a la construcción de un marco teórico de referencia, interconectado desde diversas posturas de la teoría administrativa y gerencial emergente, caracterizadas principalmente por tener un fuerte enfoque hacia la consecución de los objetivos institucionales. Siendo respaldado metodológicamente mediante el enfoque cualitativo y método fenomenológico, tomando en consideración la revisión documental y el análisis de teorías y fundamentos escritos; asegurando la necesaria correspondencia entre la ontología del objeto de estudio y el soporte epistemológico constituido por principios cognoscitivos, filosóficos y gerenciales. Asimismo se contrastan algunos autores sobre los conceptos relacionados a la formación del talento humano a la luz del modelo gerencial holocrático. Finalmente se hace una reflexión acerca de la importancia de estar abiertos a los cambios necesarios que se requieran en las instituciones de educación universitarias, para lo cual se plantea que deben adaptarse y aceptar nuevas formas de gestión que les permitan superar de manera exitosa los obstáculos que se le presentan en el día a día del quehacer universitario.

## **TRAINING OF HUMAN TALENT IN VENEZUELAN PUBLIC UNIVERSITIES FROM A HOLOCRATIC MANAGEMENT**

---

**Autor: Vásquez Pedro**

### **KEY WORDS**

human talent, venezuelan public universities, holocracy management

### **ABSTRACT**

In this article the theoretical foundations that support the human talent formation in the Venezuelan public universities from the holocracy managerial context, which tends towards an organizational model that replaces the hierarchy and the traditional authority, by a greater horizontality and cooperation of the people who make up the organization. In order to achieve this, the central objective was to construct a theoretical frame of reference, interconnected from different positions of administrative and managerial theory emerging, characterized mainly by having a strong focus towards the achievement of institutional objectives. Being methodologically supported by a quantitative study, supported by documentary review and analysis of written theories and fundamentals; Ensuring the necessary correspondence between the ontology of the object of study and the epistemological support constituted by cognitive, philosophical and managerial principles. Some authors also contrast the concepts related to the formation of human talent in the light of the holocracy management model. Finally, a reflection is made about the importance of being open to the necessary changes that are required in university education institutions, for which it is suggested that they must adapt and accept new forms of management that allow them to successfully overcome the obstacles that are presented in the day to day of the university work.

## INTRODUCCIÓN

En el presente estudio se precisan los fundamentos teóricos que sustentan el deber ser de la formación del talento humano desde el contexto del estilo gerencial holocrático, que de acuerdo a las características de los tiempos actuales, que son inciertos, turbulentos y de cambios constantes, toma gran relevancia los modos de gestión y las formas de pensar, decidir y actuar de los responsables de la conducción de las organizaciones, tanto públicas como privadas. Por lo tanto, el efectivo y eficiente funcionamiento de dichas organizaciones y el logro de la misión para la cual fueron creadas dependerán en gran parte de la habilidad que tenga los gerentes para alcanzar los objetivos mediante la cooperación voluntaria y el esfuerzo conjunto de todos.

En tal sentido, cuando se habla del gerente, se habla de su capacidad para orientar, dirigir, tomar decisiones y lograr resultados, de él depende tanto el éxito de la organización como el éxito del grupo que está dirigiendo.

Obviamente que para pensar, tomar decisiones y emprender acciones de calidad se requiere además de una formación gerencial, un patrón de criterios, una ideología de trabajo y una filosofía clara de la administración, tal cual le permitan ganar apoyo efectivo entre los partidarios comprometidos de la organización.

El reto para los gerentes, como comisionados de la gestión del talento humano, es entender las necesidades de su entorno para hacer una contribución relevante y visible a la organización para que responda a sus problemas, retos y oportunidades específicas. Dando una nueva perspectiva a su rol de soporte operativo, a través de la gestión del talento humano para crear y mantener ventajas competitivas con respecto a otras organizaciones.

Para lo que el presente artículo plantea la siguiente pregunta: ¿Es relevante la formación del talento humano en las universidades públicas venezolanas desde el contexto gerencial holocrático? Y como consecuencia de esta pregunta

surgen las siguientes interrogantes que aportan los propósitos específicos del presente estudio:

¿Se puede llevar a cabo la construcción de un marco teórico de referencia, que oriente a la formación del talento humano en las universidades públicas venezolanas a partir un enfoque gerencial holocrático?

¿Puede ser factible el modelo gerencial holocrático como alternativa al modelo gerencial existente en las instituciones tradicionales existentes del sector universitario?

Se plantea el siguiente propósito general: Promover la Formación del talento humano en las universidades públicas venezolanas desde el inicio del modelo gerencial holocrático. Surgiendo a su vez los siguientes propósitos específicos:

Construir un marco teórico de referencia interconectado, tomando en consideración diversas posturas de la teoría administrativa que orienten a la formación del talento humano en las universidades públicas venezolanas, a

través de, un enfoque gerencial holocrático.

Discernir sobre la factibilidad del modelo gerencial holocrático como alternativa al modelo gerencial existente en las organizaciones tradicionales existentes del sector universitario.

En este nuevo contexto, emerge el concepto de holocracia, como una filosofía gerencial, la cual tiende hacia un modelo organizativo que sustituye la jerarquía y la autoridad por una mayor horizontalidad y cooperación de las personas que integran la organización, esto es debido a que las relaciones laborales en los modelos tradicionales dada su rigidez, supone un obstáculo a la innovación, la creatividad y a la adaptación a entornos cada vez más cambiantes y competitivos. De ahí que entre los objetivos que persigue la disertación se encuentra el de reflexionar la gerencia a la luz de los aportes de la holocracia en la formación del talento humano en las universidades venezolanas.

El presente estudio se encuentra enmarcado dentro del enfoque cualitativo, el cual se trata del estudio de un todo integrado que forma o constituye una unidad de análisis y que hace que algo sea lo que es (una persona, empresa, organización o un producto determinado). Asimismo, el trabajo se sustentó con el método fenomenológico o el estudio de los fenómenos tal como son experimentados por las personas; tomando a su vez en consideración la revisión documental y el análisis de teorías y fundamentos escritos.

Se obtuvo como aporte significativo el surgimiento de una nueva visión gerencial donde se destaca la importancia del enfoque holocrático como modelo gerencial emergente y alternativo a los modelos existentes tradicionales del sector universitario en Venezuela; cuya

característica principal de este nuevo enfoque es el proceso centrado en las acciones del hombre como eje central del proceso gerencial que permita desarrollar estructuras organizativas más productivas, dinámicas y sobre todo eficientes.

La relevancia o importancia del presente trabajo radica en que está inmerso en el estudio de un paradigma emergente, pues la nueva visión epistemológica de la gerencia holocrática en las organizaciones educativas universitarias, hace que se deba ver a los actores inmersos en ellas como seres integrales y no divididos que asumen retos, enfrentan problemas y dificultades, se modernizan y sistematizan sus ideas, se perfeccionan continuamente, son receptivos, flexibles, afectuosos, autónomos y equilibrados. Donde estas instituciones tengan como fin

primordial darle un mayor sentido humano a la gerencia bajo el reconocimiento y valorización del ser humano orientado hacia el logro del máximo de calidad de vida.

Para llevar a cabo el artículo, fue necesario estructurarlo en siete secciones, siendo la primera referente a la introducción, en la segunda sesión se encuentran los antecedentes y supuestos teóricos, seguidamente se plasma la metodología, en cuarto lugar en el orden se encuentran los resultados, para finalmente culminar en la quinta sesión donde se plantean las reflexiones finales.

## **ANTECEDENTES**

### **Antecedentes Históricos**

De acuerdo al primer constructo talento humano Medina (2010), desarrolló un artículo científico titulado: "Talento humano y trabajo en equipo del personal directivo de las

universidades del municipio Maracaibo", el cual fue publicado en la Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales. Universidad Rafael Beloso Chacín. En el mismo el autor afirma que las personas de alto talento y desempeño, en posiciones claves son constructoras de valor, personas de bajo talento en posiciones claves son destructoras aceleradas de valor para la organización, de aquí la importancia de buenas prácticas de administración del talento humano.

En relación al segundo constructo relacionado con las universidades públicas venezolanas, Rodríguez (2013), realizó un artículo titulado: "Perspectiva neurotransdisciplinar en la gerencia desestructurada en instituciones universitarias", el cual fue publicado en la Revista Electrónica de la Facultad de Ingeniería de la Universidad del Valle del Momboy. En ella el autor hace referencia a que la gerencia universitaria con base al enfoque mencionado, contribuye al logro del desarrollo del talento humano sostenible bajo criterios de

calidad de vida, solidaridad humana, eficacia organizacional, entre otros.

Para el tercer constructo referente a la gerencia holocrática, Mousalli (2010), publicó un artículo científico titulado: "Aproximación holónica para la gestión de la universidad virtual". En la misma, el autor afirma que la gerencia de la universidad en su plan de gestión debe apuntar parte de su actividad a favorecer el mejoramiento de la calidad de vida de todos los integrantes de la comunidad universitaria, esto se hace palpable en la capacidad que tiene el ser humano de poder dar satisfacción a sus necesidades, no solo básicas, sino existenciales y axiológicas.

#### **Antecedentes Investigativos**

Para el primer constructo relacionado al talento humano, Nunes (2011), realizó un trabajo doctoral titulado: "Prácticas de gestión de recursos humanos y comportamiento laboral en la Universidad de Cádiz (España)". Tuvo como objetivo principal estudiar la relación entre las prácticas del recurso humano y el comportamiento laboral innovador,

considerando que las variables bienestar psicológico y personalidad juegan un papel determinante en esta relación. Los resultados parecen indicar que con el incremento de la multifuncionalidad, con la disminución de la redundancia, con el aumento del clima de innovación y con el aumento de la estabilidad del vínculo laboral, aumenta también la propensión para la adopción de comportamientos laborales innovadores.

En relación al segundo constructo el cual hace referencia a las universidades públicas venezolanas, Rodríguez (2008), presentó un trabajo para la Universidad de Yacambú a nivel doctoral, titulado: "Plan de capacitación gerencial para la integración de las instituciones de educación abierta y a distancia del nivel superior mediante el uso de los factores endógenos y exógenos: Caso Unidad de apoyo Guasualito del municipio Autónomo Páez del estado Apure". El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo general proponer un plan de capacitación gerencial para la integración de las instituciones de

educación abierta y a distancia en el sector universitario, mediante el uso de los Factores Endógenos y Exógenos.

En cuanto al tercer constructo referente a la gerencia holocrática, Zapata (2011), desarrollo su tesis doctoral en la Universidad de Los Andes (ULA) Mérida titulada: "Propuesta para la programación, supervisión y control de la producción en procesos continuos desde la teoría del control supervisorio y el enfoque holónico". En la mencionada tesis doctoral se destacan las características y atributos del paradigma holónico, entre los que se mencionan: autonomía, cooperación, proactividad, reactividad, recursividad, reconfigurabilidad, holarquia, e inteligencia distribuida, entre otras características; lo cual lo posicionan como un enfoque que da respuesta a las necesidades actuales y futuras de los sistemas de producción y permiten materializar el concepto de sistemas de producción inteligentes.

Las experiencias de los trabajos anteriores fueron una orientación importante en el desarrollo de la

presente investigación, en virtud de ofrecer diferentes posturas donde desde lo epistémico en materia de la formación del talento humano en las universidades públicas venezolanas, se aborda el modelo gerencial holocrático, el cual es considerado como una representación emergente de concebir una nueva manera de asumir la acción gerencial; mientras que desde lo ontológico se traspasan nociones fundamentales sobre tales temas, buscando en sí mismas respuestas a realidades percibidas por los mencionados autores.

En consecuencia, las investigaciones citadas son claros ejemplos de la preocupación de profesionales vinculados directa o indirectamente con los procesos gerenciales, en aras de responder a los múltiples retos que la sociedad y las organizaciones les imponen; así como para enriquecer conocimientos y el ejercicio de una nueva concepción gerencial para la formación de un talento humano que contribuya de manera conjunta a la efectividad de las organizaciones.

## **SUPUESTOS TEÓRICOS**

### **La formación del talento humano en las organizaciones**

El desarrollo evolutivo del hombre tanto en su ámbito individual, grupal e institucional, tiene como meta primordial la formación del talento humano, que se considera la plataforma del desarrollo y perfeccionamiento del hombre en la sociedad, es por ello que dicha formación, debe idearse como un modelo de desarrollo humano, a través del cual permita formar una cultura organizacional con identidad corporativa, fundada en los valores sociales de productividad, calidad y eficiencia en las tareas laborales.

Dichos valores sociales representan los principios administrativos que constituyen en gran medida los fundamentos indispensables con que todo individuo debe contar para ingresar a una organización, a fin de poder desarrollar sus funciones de competencia de acuerdo a las exigencias requeridas. A tal efecto, la labor de los gerentes que gestionan el talento humano es conducir al

personal a lograr la mayor eficacia a través de nuevas metodologías de trabajo grupal y coordinado para buscar conjuntamente la efectividad de la organización en las respuestas que entrega al entorno.

De acuerdo a Jericó (2001), "...el talento humano no es más que la capacidad de la persona que comprende de manera inteligente la forma de resolver problemas en determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas talentosas" (p. 81). Igualmente se pueden incluir otros factores que movilizan al ser humano, tales como la motivación, la vocación, las aptitudes y la experiencia, entre otros.

Para Drucker (2002), "...la gestión del talento humano ha estado relacionada con la administración del recurso humano de manera funcional y operacional, lo cual correspondió a la necesidad de administrar personal en un sistema también mecánico y paternalista" (p. 67). Para ello la intención se centra en la administración del personal de

acuerdo con las labores que debería desarrollar la organización en el logro de los objetivos propios de la producción. Y el esfuerzo de los gerentes radica en la aplicación de novedosas técnicas de trabajo que sean relevantes en el contexto de la eficiencia. Por esta razón Gore, (2009) indica que "...Las organizaciones deben desarrollar capacidades para construir y retener su propia historia, para sistematizar sus experiencias, para construir el sentido de sus acciones" (p. 19)

En tal sentido, la formación del talento humano, requiere una visión sistemática permanente y dinámica de la organización, para atender la demanda de personal especializado en los diferentes frentes de trabajo que afectan la gestión de la institución y de la cual depende en gran medida la respuesta de ésta. Por otra parte, las organizaciones modernas deben fundamentarse en una gestión humana integral, centrada en el conocimiento científico social, para investigar la manera como el sistema humano se relaciona, aprende de su propia capacidad productiva,

reconoce el desarrollo de su historia e incrementa su conocimiento a partir del reordenamiento del error. Para lograr estos objetivos Rey (2012) afirma que "...Las organizaciones deben poseer un marco estratégico bien definido, donde exista una verdadera vinculación entre la planificación estratégica de formación y desarrollo de recursos humanos" (p. 29).

Por lo tanto la formación del talento humano y el desarrollo del individuo es complejo, ya que no se puede reducir a alcances limitados, para lo cual se requiere su formación basándose en el conocimiento de modelos de desarrollo actuales que permitan conocer su lógica, sus fortalezas y debilidades, para darle primacía en todo momento al ser humano como centro del desarrollo. En tal sentido, los nuevos modelos gerenciales emergentes nos hace reflexionar en la necesidad de estar abiertos a los cambios que se puedan generar en la cultura de las organizaciones, y más específicamente que se puedan dar

mediante la formación del talento humano en las organizaciones.

### **Las Universidades Públicas Venezolanas como Formadoras de Talento Humano**

Las universidades venezolanas además de ser organizaciones públicas orientadas a la docencia, investigación, extensión y producción; formadoras de profesionales proactivos, de excelente calidad técnica y humana, en concordancia con los avances científicos, tecnológicos y sociales; también tienen la responsabilidad de mantener y formar a su talento humano en una permanente interacción con su medio institucional logrando acceso a nuevas realidades productivas que le permitan adaptarse a las exigencias de su entorno, tal como lo señala Alamo y Silvestri (2002), "...Esto implica que se requiere de un personal altamente motivado, responsable, con espíritu de trabajo en equipo, participativo, cooperador, propiciador de cambios, entre otras cualidades que le

ayudarán a optimizar su desempeño laboral" (p. 64).

Desde este punto de vista y dentro del marco de los cambios organizacionales, las universidades públicas venezolanas no escapan a estas realidades, razón por la cual tienen el deber de actualizarse cada día más; y para cumplir con este objetivo es necesario disponer de un talento humano altamente formado y comprometido con la institución, que sea capaz de asumir retos e incorporar innovaciones académico administrativas en su diario quehacer, bajo la creencia que es competente, y sobre todo que puede influir positivamente en el propio ambiente universitario donde se desenvuelve, a fin de obtener resultados efectivos para la institución.

Por tal motivo, dentro de estos recintos universitarios se presenta la expectativa del rol de estas organizaciones en la formación de su talento humano, y de cómo se debe manejar la preparación del personal que en ellas labora, llevando la responsabilidad de estas instituciones a tener que encarar el clima complejo

que afrontan, tanto en lo social, económico, político, cultural y ético, por solo citar algunos.

Es por ello que Dolan (2003) manifiesta que "...Se considera significativo centrar los esfuerzos en integrar al talento humano dentro de las organizaciones, mostrando más interés en la parte humana que la financiera, destacan la importancia de demostrarle a estos individuos que realmente forman parte de la organización" (p. 81), orientando el desarrollo de sus potencialidades, para así obtener de ellos los mejores resultados.

De allí, que para atender la coyuntura actual en las instituciones universitarias venezolanas, existe la necesidad de adaptación e innovación para atender las eventualidades que se presentan en ambientes cada vez más variables; en un mundo globalizado donde el volumen de información, y la expansión de oportunidades y la aceleración de los cambios organizacionales constituyen fuentes de complejidad para quienes cumplen funciones gerenciales y directivas, para lo cual Senge (2004)

manifiesta que "...Puede aseverarse que para ser exitoso en estos tiempos de cambio continuo es vital asegurar un adecuado grado de preparación, en las organizaciones e instituciones" (p. 105).

A lo expuesto anteriormente, se vislumbra que las universidades exitosas, serán aquellas que se ajusten a los crecientes cambios en el transcurrir del tiempo; adaptándose y aceptando a su vez nuevas formas de gestión y formación del talento humano, por lo cual se requiere en la actualidad de ajustes rápidos ante dichos cambios y agilidad para adaptarse. Por lo tanto, se plantea la necesidad de conocer e indagar nuevas corrientes o enfoques de pensamientos gerenciales que traten de concebir las formas más acertadas para administrar las organizaciones educativas universitarias.

En tal sentido, los nuevos modelos gerenciales emergentes se presentan como alternativas a los modelos gerenciales tradicionales del sector universitario del país, los cuales siempre se han caracterizado por ser estructuras totalmente rígidas, con

múltiples niveles jerárquicos, y sobre todo con el estilo de liderazgo vertical o piramidal. Ante lo antes expuesto existe la necesidad de implementar cambios en la formación del talento humano adscrito al sector educativo universitario, cuyo objetivo fundamental tiene que centrarse en la formación de estructuras más dinámicas que contribuyan de manera conjunta a la efectividad de la organización.

### **La Gerencia Holocrática como Modelo Emergente en las Universidades Públicas Venezolanas**

La praxis gerencial corresponde a toda actividad que se desarrolla en procura de modificar, alterar o reorientar el desempeño o comportamiento de una organización o institución; para lo cual existen posturas como la de Drucker (2003) que define la gerencia "...como todo aquello que afecta el desempeño de la institución y sus resultados, sean en el interior o en el exterior, encuéntrase

bajo el control de la institución o totalmente fuera de ella" (p. 57).

De este modo, la actividad gerencial en una organización debe integrar estilos, convicciones, motivaciones, liderazgos y comportamientos, pero sobre todo, debe perfilar la visión que tiene el gerente respecto a la valoración de la condición humana y el concepto de compromiso frente a la organización. En ese mismo orden de ideas Rodríguez (2013) refiere que "...Todas las conceptualizaciones acerca de la gerencia apuntan directamente hacia la razón de ser de la organización, es decir, a los diferentes modos de relacionar las partes o elementos que la definen y conforman". (p. 103).

Por ende, la actual gerencia debe estipular la comprensión y posterior aplicación de las diferentes teorías gerenciales de acuerdo a cada una de las situaciones que lo ameriten, donde la dialógica permita la convergencia y participación de cada una de ellas. Entre algunas de las diferentes teorías o modelos gerenciales emergentes se citan: la

teoría organizacional, la teoría situacional, la gerencia social, las tecnologías de la información y las comunicaciones, el liderazgo transformador, toma de decisiones colectivas, los nuevos enfoques de la administración, así como el nuevo modelo gerencial holocrático, entre otros; las cuales en el día a día son consideradas como representaciones o intentos de concebir nuevas maneras de asumir la acción gerencial.

Ante lo antes expuesto y profundizando la discusión acerca de la gerencia holocrática como categoría teórica, se debe analizar desde una visión sistémica y relacional para dar cuenta de un conjunto de factores intervinientes y de la necesidad de pensarlos de modo conjuntivo, que de acuerdo a lo expresado por Hoyos (2014): "...La holocracia es una nueva forma de organización dentro de la empresa que implica una modificación substancial de la estructura, gestión y funcionamiento de las empresas tal cual conocemos hasta el momento" (p. 2).

El mencionado modelo gerencia holocrático también llamado poder de todos, se caracteriza por ser un sistema para dirigir organizaciones en las cuales se parte de un consenso inicial para asignar responsabilidades; en esta metodología prevalece un liderazgo colectivo, donde se le asigna un rol a cada miembro de la organización, el cual dependerá o variará de acuerdo a la dinámica propia de la organización, tal como lo señala Luccia (2015) en la "...holocracia los empleados no tienen cargos y los jefes se transforman en eslabones en aras de lograr alinear ideas y la consecución de los objetivos, asignando o quitando roles a los empleados en base al talento." (p. 4).

Por consiguiente, para poder implementar el enfoque gerencial holocrático se requiere de un personal muy talentoso y comprometido con la organización, donde los mencionados roles asignados no tienen similitud que la descripción de trabajo que se va a conseguir en una organización tradicional, es decir, los roles deben tener tanto autonomía

como un propósito, así como también expectativas, metas y actividades; trabajando en ocasiones con otros roles desarrollando interconexiones entre sí, por otra parte nadie tiene que organizar otra estructura cuando cada uno está haciendo en un momento dado lo que le corresponde.

Asimismo, este nuevo concepto gerencial propone grupos con capacidad de toma de decisiones y no dependientes de la toma de decisiones descendentes, por otra parte se caracteriza por la organización en círculos de trabajo, rompiendo con la tradicional estructura basada en jerarquías. Tal como lo describe Robertson (2006), donde señala que los principales elementos que componen dicha organización holocrática son los siguientes: "...La organización por círculos: se componen de grupos o círculos semiautónomos y autorregulados con responsabilidad directa sobre la ejecución, control y seguimiento de objetivos". (p. 6).

Ante lo antes expuesto, se puede afirmar que el modelo gerencial holocrático es un concepto totalmente

nuevo, donde las nuevas teorías del liderazgo apuntan hacia la importancia del liderazgo compartido o distribuido a lo largo de la organización tal como lo expresa Hoyos (2014) "...el líder ya no lo es por posición jerárquica, líder es aquel que tiene seguidores y los trata como colaboradores." (p.3). Bajo esta premisa ya no hay un solo líder que abarca todo el poder de la organización, dado que este concepto no es solo que esté pasado de moda, sino que además es considerado ineficiente.

En el caso de las universidades públicas venezolanas, estas se deben a lineamientos emanados por parte del Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, Ciencia y Tecnología, donde se encuentra una estructura organizativa conformada por el ministro, vice ministros, rectores, vice rectores, directores, coordinadores, jefes de departamentos y jefes de unidades, entre otros, donde a nivel formal el poder está supuestamente diversificado a lo largo de la organización para optimizar los procesos. Por consiguiente, lo que

suele ocurrir en las universidades es que el poder de toma de decisiones se concentra en los círculos superiores, donde los mandos intermedios e inferiores, o no tienen poder de decisión o prefieren derivar la responsabilidad a instancias más elevadas.

Por otra parte, los organigramas de las universidades venezolanas no son una buena representación de la organización del trabajo interno, ni de su productividad, calidad o eficiencia, es decir, estos organigramas no reflejan las relaciones fundamentales para la eficiencia de la organización, ya que quien posee las capacidades reales para liderar equipos de trabajo, o el tipo de comunicación necesaria entre estos equipos con los demás miembros de la organización, son el talento humano existente en las universidades, que estén formados para tales fines, y sobre todo en áreas de conocimientos emergentes como el modelo gerencial holocrático.

## **METODOLOGÍA**

Para obtener resultados

confiables y acordes con los requerimientos científicos que se presentan en toda investigación, es fundamental la utilización de una metodología acorde con las exigencias establecidas en los parámetros de la investigación. En el caso del presente estudio, el mismo se encuentra enmarcado dentro del enfoque cualitativo, el cual de acuerdo a Martínez (2006a), el mencionado enfoque trata de "...Identificar la naturaleza profunda de las realidades y de su estructura dinámica, aquella que da razón plena a su comportamiento y manifestaciones" (p. 06). Esto indica, que el investigador observa el escenario y lo interpreta, de acuerdo al paradigma culturalmente inscrito.

Asimismo, el estudio se apoyó con el método fenomenológico, el cual de acuerdo a Martínez (2006b) "...La fenomenología es el estudio de los fenómenos tal como son experimentados, vividos y percibidos por el ser humano". (p. 167). Es decir, el mencionado método se desarrolló para estudiar las realidades como son en sí, respetándola en su totalidad.

Igualmente, se tomó en consideración la revisión documental y el análisis de teorías y fundamentos escritos, en la cual la información es recolectada mediante la técnica de observación de documentos, definida por Briceño (2006), como "...la serie de actividades que se realizan una vez seleccionado el tema, para la localización, selección, organización y análisis de los datos que permitirán conocer el estado del tema" (p. 64).

## **RESULTADOS**

De acuerdo al propósito específico uno, se concluye que es posible y necesario la construcción de un marco de referencia interconectado desde diversas posturas de la teoría administrativa, que traten de concebir las formas más acertadas de gerenciar el talento humano en las universidades públicas venezolanas, mediante el desarrollo evolutivo del hombre tanto en su ámbito individual, grupal e institucional, teniendo como meta primordial la formación de su talento humano, el cual se debe considerar como la plataforma para el

desarrollo y perfeccionamiento del hombre, la sociedad y las organizaciones.

Por ende, una visión amplia del enfoque gerencial holocrático brindará un referente sobre la importancia de los modelos gerenciales emergentes, como procesos centrados en las acciones del hombre, lo cual trae consigo el establecimiento de las interrelaciones con el entorno, la adecuación de la organización con estructuras más planas y flexibles, para lo cual se requiere un nuevo concepto del trabajo que de satisfacción a los miembros de la organización y en donde el talento humano sea el eje central del proceso gerencial.

Referente al propósito específicos, al discernir sobre la factibilidad del modelo gerencial holocrático, se concluye que el mencionado modelo gerencial se presenta como una alternativa a los modelos existentes en las organizaciones tradicionales del sector universitario venezolano. No obstante, se debe considerar que antes de transitar desde un modelo jerarquizado con un jefe que ordena a

un empleado que ejecuta; por un modelo organizativo fundamentalmente colaborativo en el que todos ordenan y ejecutan; resultaría más conveniente desarrollar estrategias que residan en un punto intermedio.

Para ello, la clave que facilite dicha transición residirá en ir sustituyendo progresivamente la máxima aprendida de que siempre alguien ordena y otro ejecuta, por la idea de que el éxito es consecuencia de la suma del talento de cada una de las partes que conforman la organización, cuyo objetivo fundamental se concentre en la formación de un talento humano, que permitan desarrollar estructuras más productivas, dinámicas y eficientes, que contribuyan a la superación exitosa de cada uno de los obstáculos que se presenten en las organizaciones educativas objeto de estudio.

### **REFLEXIONES FINALES**

En los actuales momentos es muy probable que existan muy pocas

organizaciones, empresas, trabajadores, dirigentes, y sobre todo gerentes que estén preparados para entender y desarrollar tanto los conceptos como las implicaciones de la gerencia holocrática, e incluso se puede afirmar que se trata de una organización difícil de concebir para muchos, pero probablemente en un futuro cercano pueda resultar una opción realmente a considerar como un modelo emergente caracterizado por su organización, productividad y eficiencia, el cual viene irrumpiendo de manera acelerada con ejemplos de gestión empresarial exitosa.

Por tal motivo el presente enfoque gerencial holocrático, nos debe hacer reflexionar para estar más abiertos a la hora de asumir los cambios necesarios que se requieren en las universidades públicas venezolanas, para lo cual el objetivo de estas instituciones educativas debe centrarse en formar parte de estructuras más dinámicas y eficientes que sirvan para superar con éxito los obstáculos a los que se enfrentan a diario dichas organizaciones. No

obstante, para poder ser exitosas las mencionadas instituciones, estas deberán hacer los ajustes o cambios necesarios en el transcurrir del tiempo; para lo cual deben tanto aceptar como adaptarse a nuevas formas de gestión que implique la formación de su talento humano.

Finalmente, se debe buscar mediante la gerencia holocrática darle un vuelco a la gerencia tradicional universitaria, por lo cual se debe tratar de ver más allá de cualquier logro aparente y buscar mediante el presente modelo de gestión explorar soluciones y medidas para la mejora constante de la institución, involucrando a todo el personal directamente en el proceso de toma de decisiones, aprovechando de esta manera su experiencia y creatividad para alcanzar el objetivo final de ser parte de una institución, dinámica, flexible, proactiva, creativa, integral, y sobre todo innovadora.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alamo, G. y Silvestri, K. (2002). **Diagnóstico del Desempeño Laboral de los Egresados en Administración de la Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt**. Revista Arbitrada Formación Gerencial. Vol. 1, N° 1, p. 49-62. ISSN 1690-074X.
- Dolan, S; Valle, R. y Schuler, R. (2003). **La Gestión de los Recursos Humanos. Preparando Profesionales para el Siglo XXI**. Editorial Mc Graw-Hill. Mexico.
- Drucker, P. (2003). **Desafíos de la Gerencia en el Siglo XXI**. Editorial Norma.
- Drucker, P. (2002). **La Gerencia en la Sociedad Futura**. Editorial Norma.
- Gore, E. (2009). **Prácticas Colectivas y Redes de Aprendizajes**. Revista del Instituto Rosario de Investigaciones en Ciencias de la Educación (IRICE), del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET) y la Universidad Nacional de Rosario (UNR), N° 20, pp. 13-19.
- Hoyos, C. (2014). **Nuevas Tendencias en Organizaciones de Empresas**. [Documento en línea]. <http://www.comunideo.com/holocracia-nuevas-tendencias-en-organizacion-de-empresas/> Consultado el 16 de Junio de 2016.
- Luccia, A. M. (2015). **¿Podría Existir una Organización sin Jerarquías?** Diario de la Universidad Loyola Andalucía. [Documento en línea]. <http://www.loyolalaandnews.es/hol>

- ocracia-podria-existir-una organización-sin jerarquías/ Consultado el 25 de Junio de 2016.
- Jericó, P. (2001). **Gestión del Talento**. Editorial Prentice-Hall. España.
- Martínez M., M. (2006a). **La Investigación Cualitativa (Síntesis Conceptual)**. Revista de Investigación de la Facultad de Psicología de la U.N.M.S.M. ISSN: 1560 – 909X. Vol. 9, N° 1.
- Miguel M., M.(2006b) **Fundamentatio Epistemológica del Enfoque Centrado en la Persona**, *Polis* [Documento en línea], 15 | 2006, Publicado el 04 agosto 2012, consultado el 02 octubre 2017. URL : <http://polis.revues.org/4914>
- Medina F., M. (2010). **Talento Humano y Trabajo en Equipo del Personal Directivo de las Universidades del Municipio Maracaibo**. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales. Volumen 12 (1): 79 – 97, 2010. Universidad Rafael Belloso Chacín, Maracaibo, Estado Zulia, Venezuela.
- Mousalli K. G. y Calderón V. J. (2010). **Aproximación Holónica para la Gestión de la Universidad Virtual**. *Revista Arbitrada Memorialia* N° 7. Enero – Diciembre 2010. Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”. San Carlos, Estado Cojedes, Venezuela.
- Nunes A; L.J. (2011). **Prácticas de Gestión de Recursos Humanos y Comportamiento Laboral**. Tesis Doctoral. Universidad de Cádiz. España.
- Rey de P; N. (2012). **Planificación y Desarrollo del Talento Humano. Enfoque Teórico – práctico**. Editorial Universidad de Carabobo. Valencia. Venezuela.
- Robertson, B. J. (2006). **Una Entrevista con Brian Robertson (Presidente de Tenario Software, Inc. En gobierno Corporativo, Organizaciones Ágiles, Holarquias Naturales e Integrar al Mundo**.
- Rodríguez, L y Ramírez, P. (2013). **Perspectiva Neurotransdisciplinar en la Gerencia Desestructurada en Instituciones Universitarias**. Revista Electrónica de la Facultad de Ingeniería en la Universidad del Valle de Momboy. Volumen 7. Edición N° 2 – Año 2013. Valera, Estado Trujillo, Venezuela.
- Rodríguez J. (2008). **Plan de Capacitación Gerencial para la Integración de las Instituciones de Educación Abierta y a Distancia del Nivel Superior Mediante el Uso de los Factores Endógenos y Exógenos: Caso Unidad de apoyo Guasqualito del Municipio Autónomo Páez del Estado Apure**. Trabajo Doctoral publicado.
- Senge, P. M. (2004). **La Quinta Disciplina: El Arte y la Práctica de**

**la Organización Abierta al Aprendizaje.** Ediciones Granica S.A.

Zapata M., G. (2011). **Propuesta para la Planificación, Programación, Supervisión y Control de la Producción en Procesos Continuos desde la Teoría del Control Supervisorio y el Enfoque Holónico.** Tesis Doctoral presentada en la Universidad de Los Andes – Mérida, para optar al Doctorado en Ciencias Aplicadas.