



# Ensayos



## Ensayo

# HERRAMIENTAS GERENCIALES EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO UNIVERSITARIO

**Isabel Cristina Mendoza**

<https://orcid.org/0000-0001-9103-7789>

Venezolana. Profesora de Educación Media en la Especialidad de Ciencias Sociales Instituto Universitario Experimental de Barquisimeto (IUPEB) Abogado Universidad de Carabobo, Magister Scientiarum en Andragogia Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, Especialista en Derecho Tributario Universidad Santa María Profesor-investigador de la Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado" Barquisimeto-Venezuela.  
[isabelmendoza3@gmail.com](mailto:isabelmendoza3@gmail.com)

**Juan Carlos Pernía**

ORCID ID <https://orcid.org/0000-0003-2880-8098>

Venezolano. Abogado Universidad Católica del Táchira, Magister Scientiarum Contaduría Mención Auditoría en la Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado" (UCLA). Profesor-investigador de la Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado" Barquisimeto-Venezuela. Participante del Doctorado de Gerencia Avanzada de la Universidad Fermín Toro.  
Venezuela  
[jpernia@ucla.edu.ve](mailto:jpernia@ucla.edu.ve)

## RESUMEN

El propósito de este ensayo, está dirigido a reflexionar acerca de las herramientas gerenciales en la gestión del talento humano universitario. La metodología empleada responde a una revisión de los aspectos teóricos que explican las implicaciones de los constructos relacionados con una visión académica para manejo formativo que consolide las competencias profesionales desde una perspectiva psicológica, social y laboral. La gerencia universitaria se orienta hacia búsqueda y mantenimiento de la excelencia y la calidad en sus diferentes niveles y modalidades. La finalidad es lograr un proceso enseñanza y aprendizaje de calidad en la formación profesional. En la actualidad existen aportes de diversas disciplinas que contribuyen con la gestión organizacional como es el caso de la PNL, motivación, inteligencia emocional y comunicación eficaz, entre otras, contribuyen con el desarrollo de las competencias psicosociales y organizacionales. El término gestión del talento humano, presenta diversas connotaciones, entre ellas el desarrollo de competencias intelectuales, emocionales y laborales. Se concluyó que el uso de herramientas gerenciales en la formación profesional, conlleva al desarrollo humano, ciudadano y profesional, de tal manera, de converger desde una conciencia colectiva con el potencial intelectual, los conocimientos, las competencias laborales para mejorar su calidad de vida, tratando de dar respuestas eficaces y oportunas a las problemáticas que la sociedad contemporánea afronta.

**Palabras clave:** gerencia universitaria, gestión del talento humano, herramientas gerenciales, psicosociales y organizacionales.

**Recibido:** 19-09-2018

**Aceptado:** 29-10-2018

## MANAGEMENT TOOLS IN THE MANAGEMENT OF HUMAN UNIVERSITY TALENT

**Isabel Cristina Mendoza**

<https://orcid.org/0000-0001-9103-7789>

Venezuelan Professor of Secondary Education in the Specialty of Social Sciences Institute of Experimental University of Barquisimeto (IUPEB) Lawyer Universidad de Carabobo, Magister Scientiarum in Andragogia Simón Rodríguez National Experimental University, Tax Law Specialist Universidad Santa María Professor-researcher of the Centroccidental University "Lisandro Alvarado " Barquisimeto-Venezuela.  
[isabelmendoza3@gmail.com](mailto:isabelmendoza3@gmail.com)

**Juan Carlos Pernía**

ORCID ID <https://orcid.org/0000-0003-2880-8098>

Venezuelan. Lawyer Universidad Católica del Táchira, Magister Scientiarum Accountant Mention Audit at the Centroccidental University "Lisandro Alvarado" (UCLA). Professor-researcher of the Centroccidental University "Lisandro Alvarado" Barquisimeto-Venezuela. Participant of the Doctorate of Advanced Management of the Fermín Toro University.  
Venezuela  
[jpernia@ucla.edu.ve](mailto:jpernia@ucla.edu.ve)

### ABSTRACT

The purpose of this essay is aimed at reflecting on management tools in the management of university human talent. The methodology used responds to a review of the theoretical aspects that explain the implications of the constructs related to an academic vision for training management that consolidates professional competences from a psychological, social and work perspective. The university management is oriented towards search and maintenance of excellence and quality in its different levels and modalities. The purpose is to achieve a quality teaching and learning process in professional training. Currently there are contributions from various disciplines that contribute to organizational management such as NLP, motivation, emotional intelligence and effective communication, among others, contribute to the development of psychosocial and organizational skills. The term management of human talent presents diverse connotations, among them the development of intellectual, emotional and labor competences. It was concluded that the use of management tools in professional training, leads to human, citizen and professional development, in such a way, to converge from a collective consciousness with intellectual potential, knowledge, labor skills to improve their quality of life, trying to give effective and timely responses to the problems that contemporary society faces.

**Keywords:** university management, human talent management, psychosocial and organizational, management tools.

## 1. INTRODUCCIÓN

Las sociedades desarrollan un saber propio, alternativo, haciendo uso de los recursos culturales locales que pueden servir de base para la producción de nuevos paradigmas del conocimiento. El mundo globalizado está expuesto a las dinámicas de los cambios, asociados con los avances de la ciencia y la tecnología que han generado ámbitos organizacionales más competitivo, que le otorgan al conocimiento un lugar de importancia dentro del desarrollo socioeconómico, lo que obliga a la renovación de la gerencia universitaria para el desarrollo del talento humano una preeminencia en cada país.

La gerencia universitaria, durante la administración de los procesos de desarrollo del talento humano que involucra tanto a docentes, como a los estudiantes, entre otros, que atienden las características psicosociales de la cultura organizacional, tanto universitaria como laboral en la formación profesional.

De esta manera los profesionales universitarios deben tener una formación integral que potencie los conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes, valores que conlleven a la formación técnico-científica con el desarrollo de capacidades de aprendizaje de contenidos, métodos, estrategias de relevancia académica para la formación del talento humano en estas instituciones.

El propósito de este ensayo, está dirigido a reflexionar acerca de las herramientas gerenciales en la gestión del talento humano universitario. La metodología empleada responde a una revisión de los aspectos está destinado a la revisión de los fundamentos, principios teóricos, esquemas intelectivos y constructos relacionados con la gerencia, el liderazgo del gerente, los tiempos de crisis, con una visión de interpretar de manera comprensiva la interacción en los escenarios académicos.

## 2. CONTENIDO ARGUMENTATIVO

El contenido argumentativo, pretende reflexionar acerca de algunos constructos teóricos que son aplicables a las organizaciones universitarias, sin pretender imponer criterios, características o elementos de la gestión del talento humano, que pueden trasladarlas acciones operativas, táctica o estratégicas, derivadas del conocimiento formal e informal propio de los saberes y experiencia en los cargos directivos no haya comprobado la efectividad de las herramientas utilizados por los gerentes académicos en el cumplimiento de las funciones de docencia, investigación y extensión.

En este sentido, la gerencia es una posición clave, según Ceballos (2016), en su tesis doctoral concluyó, que existen aspectos inherentes al desempeño de los gerentes universitarios que

promueve acercamientos humanos y sensibles, dentro de un equilibrio entre las actitudes y aptitudes en la flexibilización de los objetivos planteados, bajo el enfoque de una dinámica emergente e integradora ante situaciones complejas, propias de las interacciones sociales en los ámbitos académicos.

También es el representante de la organización ante la sociedad. Drucker (1999), define la gerencia como “todo aquello que afecta el desempeño de la institución y sus resultados sean en el interior o en el exterior, encuéntrese bajo el control de la institución o totalmente fuera de ella” (p. 57). Por esta razón, entre sus múltiples funciones, tiene la de coordinar las gestiones de planeamiento, organización, dirección y control con la finalidad de lograr los objetivos organizacionales. Como complemento, Drucker (ob.cit.) expresa:

*Hoy en día, al igual que todos los campos del saber humano, las exigencias del siglo XXI han hecho de la gerencia una ciencia más compleja que en el pasado. Si las necesidades e inquietudes cambian, es lógico que también lo hagan las respuestas (p. 1).*

En este ámbito la gerencia cumple diversas funciones y es vista según el puesto que ocupa la persona dentro de la organización. Al respecto, Sisk y Sverdlik (1999), manifiestan que el término gerencia es difícil: significa cosas diferentes para persona diferentes. Algunos lo identifican como funciones realizadas por empresarios, gerentes o supervisores, otros lo refieren a un grupo particular de personas y para los trabajadores es sinónimo del ejercicio de autoridad en su vida estudiantil y laboral universitaria.

La gerencia universitaria se orienta hacia búsqueda y mantenimiento de la excelencia y la calidad en sus diferentes niveles y modalidades. La finalidad es lograr la calidad del proceso enseñanza y aprendizaje. Por esta razón el Gerente se ve obligado en la necesidad de desprenderse de actitudes que por largos años lo han mantenido en una zona de confort, antes de abordar los nuevos enfoques de la gestión organizacional y transformar la institución en un centro de interacción constructiva con el fin de elevar la calidad académica.

Es un hecho que actualmente la gerencia una ciencia más compleja que en el pasado cobrando importancia en el desarrollo de los procesos de la organización. En tal sentido, Azuaje (2005), sostiene que esta circunstancia lleva a la necesidad de que el gerente contemporáneo esté a la altura de los nuevos requerimientos empresariales, atentos e informados ante la realidad del medio. El citado autor afirma que:

*La gerencia traza el camino de la empresa hacia su desarrollo, y hace viable el logro de las metas corporativas, mediante la creación de una estructura integral y organizada, en la que los*

procesos se cumplan de la manera más óptima, aprovechando al máximo los recursos disponibles (p.29).

Por su parte, Amat (2000), plantea que la gerencia, organizacionalmente hablando, se refiere al desarrollo de las funciones básicas de la administración: Planear, organizar, dirigir y controlar. Con esta definición se manifiesta una relación de las acciones necesarias para alcanzar un objetivo, adicionando el perfeccionamiento de las funciones técnico, administrativo, social y organizacional, lo cual empieza a relacionar la gestión con la acción estratégica de conducción del talento humano.

En este sentido, la gerencia representa un proceso que sigue una serie de pasos definidos, los cuales permiten una perfecta unión entre los recursos físicos y humanos, logrando ejecutar los objetivos planteados. Para ello, las actividades a realizar deben estar engranadas de manera continua para que exista una fluidez en el desarrollo de las acciones técnico, administrativo y social de cualquier organización.

En términos de un proceso de administración del talento humano, la gerencia a través del uso de técnicas orientadas a la mejora de todas las actividades que se desarrollan dentro de una organización, tiene el propósito de incrementar de manera continua, sistemática y consistente los niveles de eficiencia y eficacia, con una apropiada utilización de los recursos económicos, a los efectos de mejorar el desempeño funcional y la calidad organizacional.

De manera que Chiavenato (2011), señala “las personas constituyen el principal activo de la organización. La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales” (p. 26). Juega un rol de importancia para la gerencia, debido a que los resultados de la gestión dirigida al buen funcionamiento y coordinación en todos los procesos propuestos para el éxito de toda organización.

La gerencia, también mide la calidad de los recursos empleados como una estrategia competitiva en términos de aprovechamiento del talento humano a nivel organizacional. En otras palabras, conduce durante la administración de la gestión gerencial destinada a la toma de decisiones organizacionales que se despliega en varios niveles de responsabilidad para que las instituciones cumplan sus objetivos.

De este modo, la gerencia debe atender las demandas de desarrollo del potencial humano para crear condiciones de bienestar y crecimiento profesional y personal, todas estas actividades contribuyen a mejorar los conocimientos y la adaptabilidad de las personas a los entornos organizacionales que den como valor agregado a la entidad la experiencia, el compromiso y el sentido de

pertenencia para la optimización de los resultados empeñada en alcanzar el éxito en su gestión organizacional.

Actualmente, la gerencia universitaria se orienta hacia búsqueda y mantenimiento de la excelencia y la calidad en sus diferentes niveles y modalidades. La finalidad es lograr la calidad del proceso enseñanza y aprendizaje. Por esta razón el Gerente se ve obligado en la necesidad de desprenderse de actitudes que por largos años lo han mantenido en una zona de confort, antes de abordar los nuevos enfoques de la gestión organizacional y transformar la institución en un centro de interacción constructiva con el fin de elevar la calidad académica.

El docente como gerente académico, debe ser capaz de ejercer una gestión de desarrollo humano, según Soto (2011), se trata de un acompañamiento que representa el despliegue de un proceso complejo y sistemático de apoyo, asesoramiento, motivación y comunicación que se vincula con los aprendizajes socializadores a través de herramientas gerenciales innovadoras, basadas en los aportes de la neurociencia y con una actitud proactiva, obtendrá estudiantes con un alto nivel de conocimiento, capaz de potencial el talento humano en las instituciones universitarias.

El docente como gerente educativo como ente esencial, encargado de proyectar la educación en las instituciones educativas, así como una serie de valores formativos destinados a desarrollar tanto las destrezas, como las habilidades que deben interactuar con el sistema social en que está inmerso, debe cumplir funciones de docencia, investigación y extensión, en términos de complementar las características personales idóneas de un futuro profesional, como son la honestidad, perseverancia, optimismo, creatividad, liderazgo y capacidad de comunicación, para hacer óptimo el desempeño que le corresponde a través del uso de herramientas gerenciales eficaces para el éxito estratégico de la gestión académica.

En términos de la gestión académica, vale la pena destacar los planteamientos de Senge (2005), cuando sugiere las bondades del pensamiento sistémico como un ámbito de interrelaciones circunscritas a los patrones de cambio, sobre todo cuando existe la necesidad de incorporar un conjunto de indicios de cambios que incorporan las herramientas gerenciales específicas que remontan al accionar cotidiano que configura el desarrollo del talento humano.

Los gerentes utilizan desde una perspectiva estratégica, las herramientas gerenciales que según Crespo (2018. p.165), que potencien sus habilidades comunicacionales que le permita empoderar a los equipos de trabajo para el logro de los mejores resultados y un mayor compromiso contribuyen al desarrollo de los procesos eficientes, con miras a alcanzar los objetivos establecidos, en la búsqueda continua del más alto desempeño posible.

En la actualidad existen aportes de diversas disciplinas que contribuyen con la gestión organizacional como es el caso del PNL, la motivación, la inteligencia emocional y la comunicación eficaz, entre otras que contribuyen con el desarrollo de las competencias psicosociales y organizacionales.

La Programación Neurolingüística (PNL) como herramienta gerencial, según O'Connor y Seymour (2001), se ocupa de optimizar los recursos para la eficiencia comunicacional, sin embargo, se emplea en varios sectores de la vida organizacional, con su implementación se busca crear en las personas una configuración cognoscitiva, así como conductual y como competencia está compuesta por comportamientos que se pueden aprender, practicar, entrenar y desarrollar como un hábito funcional que favorece las funciones organizacionales.

La PNL, como herramienta comunicacional, según Bandler y Grinder (2000), se enfoca en el aprendizaje humano, ayuda a desarrollar los sistemas perceptivos mediante los sistemas de representación del mundo organizacional universitario a través del lenguaje. También constituye un conjunto de técnicas dirigidas a conseguir una mejor comprensión de las relaciones interpersonales que favorecen el clima organizacional positivo y cómo influye en su nivel de motivación.

En este mismo orden de ideas, Shermerhorn (2002), hace mención a la Pirámide de las Necesidades propuesta por Maslow quien organizó una jerarquía en orden ascendente: fisiológicas (vida), seguridad (protección), sociales (pertenencia y amor), ego (logro, posición, reconocimiento), la autorrealización (potencial personal). Este recorrido vivencial de las personas incrementa sus niveles de motivación en la medida que satisfacen sus requerimientos personales, profesionales y laborales, que influyen en su desempeño.

En este mismo orden de ideas, la motivación en la gestión gerencial según Shermerhorn (ob.cit.), hace referencia a la Teoría ERG, cuyas siglas en inglés significan (existencia, relación y crecimiento), propuesta por Alderfer, entre la que se destaca las de crecimiento, las cuales motivan a las personas a cambiarse a sí mismas, en forma productiva y creativa, para satisfacer sus necesidades e intereses dentro de las organizaciones, en este caso las universitarias en su misión de una formación integral que también desarrolle la inteligencia emocional.

La inteligencia emocional la inteligencia emocional, ésta determina como nos conducimos nosotros mismos y nuestra capacidad para interactuar con los demás. Las personas intelectualmente brillantes, no suelen ser las más exitosas en su vida personal, estudiantil, profesional y laboral, porque se destacan en las gestiones para la toma de decisiones, el liderazgo, las interacciones basadas en la confianza, el trabajo en equipo, la lealtad con quienes se

relacionan, la creatividad e innovación, entre otras maneras de comportamiento asertivo.

La inteligencia emocional, según Goleman (2005), es "una destreza enfocada a conocer y manejar los propios sentimientos, interpretar o enfrentar los sentimientos de quienes lo rodean, sentirse satisfecho y ser eficaces en la vida creando habilidades mentales favorables de la misma productividad", (p.198). Infiere la capacidad de sentir, entender, aplicar el poder y la agudeza de las emociones como una conexión e influencia que activan el potencial humano para aprender las habilidades socializadoras a través del conocimiento sobre sí mismo, activando la motivación, autorregulación, empatía y destrezas efectivas para un desempeño comunicacional efectivo.

La comunicación, ofrece un clima favorable para la interacción social en los ámbitos académicos. Murillo (2004), la define como "la acción y efecto de transmitir señales entre un emisor y un receptor, mediante un código común en un contexto determinado". (p. 203). En este sentido, para que sea eficaz, se debe decodificar la información para que pueda ser enviada a través de diversos medios tanto orales como escritos.

Por ende, una comunicación eficaz, ayuda a la realización de las funciones gerenciales de planificación, organización y control, en otras palabras, es la materia prima para el proceso de toma de decisiones durante la formación académica por parte de docentes y estudiantes. Se trata de transmitir información de distintas maneras, tanto formal como informal para que sea adecuada a los requerimientos de las organizaciones universitarias.

La comunicación eficaz, evita el lenguaje rebuscado y tecnocrático, representa una estrategia gerencial flexible para compartir conceptos previos, claridad, libertad de expresión, estimula la bidireccionalidad; además permite la utilización de apoyos audiovisuales para crear un flujo óptimo en la gestión de desarrollo humano en el ámbito universitario, los cuales representen una retribución a un logro alcanzado por intereses de la gestión gerencial como una estrategia de crecimiento, evolución, competitividad y generen bienestar a toda una comunidad.

Las Herramientas gerenciales utilizadas en el desarrollo del talento humano universitaria, en términos de conservar las capacidades intelectivas, técnicas y administrativas en los ámbitos universitarios, requiere realzar el rol del talento humano dentro de las organizaciones universitarias. Dadas las necesidades de competitividad académicas, se requieren contar con las mejores herramientas gerenciales que les garantice la mejora continua en la praxis de las funciones de docencia, extensión e investigación que se desarrolla en estas instituciones.

*En este sentido, la educación universitaria venezolana debe asumir herramientas de desarrollo del talento humano, sobre la base común de la implementación de estrategias de capacitación, así como de actualización de los docentes, estudiantes, personal directivo y administrativo entre otros actores que conforman la comunidad estudiantil.*

*En este orden de ideas, Alles (2011), señala que el desarrollo de las competencias en la gestión de talento humano, se ha convertido en un conjunto de procedimientos para alcanzar un mejor aprovechamiento de las capacidades de la gente. Se trata, de incorporar y herramientas gerenciales dirigidas a alcanzar maximizar las potencialidades que coadyuvar a alcanzar los propósitos de la formación profesional.*

*El término gestión del talento, presenta diversas connotaciones para las distintas organizaciones. Para algunos es gestionar a individuos de alto-valor o “muy capaces”, mientras que para otros es cómo se maneja el talento en general (se trabaja bajo el supuesto de que toda persona tiene algo de talento que requiere ser identificado y liberado). Desde la perspectiva de la gestión del talento, hace mención al desempeño de las personas, además tratan con dos temas importantes: el rendimiento y el potencial.*

*La gestión del talento humano universitario, requiere según Benavides y Quintana (2003), el despliegue de competencias gerenciales, las cuales representan aquel conjunto de atributos personales de los directivos, coordinadores y docentes que sus funciones gerenciales aporten al proceso comportamientos para lograr un desempeño eficiente. Por lo tanto, en términos de las herramientas de la PNL, comunicación, inteligencia emocional, entre otras, incluyan elementos propios del ser, del saber, conocimientos; habilidades y destrezas que atiendan los motivos y necesidades del talento humano universitario.*

*El talento humano representa un activo intangible, debido a que su capital intelectual se materializan en acciones asertivas que hacen más competitiva a la organización. Al respecto, Alles (2008, p.33) hace mención al talento humano como dotes intelectuales que resplandecen en una persona y afirma:*

*En la perspectiva de la gestión de recursos humanos por competencias, ese conjunto de dotes intelectuales se conforma por la sumatoria de dos subconjuntos: los conocimientos y las competencias; sin embargo serán estas últimas las que determinaran un desempeño superior (p.33).*

*Con base a todo lo anterior, se destaca la importancia del capital humano, como factor indispensable en la dinámica empresarial, debe ser optimizado, ya que ofrece nuevas inquietudes, adopta nuevos roles y no puede sustituirse por tecnología. En este particular De Luna (2008) hace referencia a que las organizaciones*

*deben orientar la productividad basado en el conocimiento de su capital humano, lo cual representa su principal desafío.*

*Las iniciativas en el terreno académico están más relacionadas con los procesos formales de gestión institucionalizados dentro de las universidades. Cardona (2010) propone un modelo de desarrollo del talento en la universidad que requiere la aceptación de varios compromisos por parte del estudiante entre los que destacan: inquietud intelectual, curiosidad por lo prospectivo, creatividad, ser asertivo y el trabajo colaborativo entre otros.*

*El talento puede ser heredado o adquirido, pero desde ambos supuestos, siempre será susceptible de mejora; por eso, es indispensable que los docentes vean el talento y las potencialidades como algo educable.*

*Existen unas condiciones personales (parcialmente heredadas) que se proyectarán (en el mejor de los casos) en diversos campos de la actividad humana. Pero el talento no se desarrolla de manera espontánea necesita de dedicación enfocada. La capacidad debe entenderse como potencial y el talento como el grado de rendimiento.*

*El talento es el resultado de aplicar el esfuerzo personal, la voluntad, al desarrollo de lo que inicialmente, no son más que dudosas potencialidades (Tourón, 2010). Gagne (2009) define el término “talento” para reflejar las aptitudes que presentan una especialización creciente o las habilidades que se desarrollan como una función de la capacidad general, o inteligencia, y como fruto de experiencias educativas en la familia, en la escuela, o en la comunidad.*

*El modelo, propuesto por Gagne (ob. cit.), también menciona que existe un conjunto de factores denominados catalizadores que son los responsables de activar el talento. Los catalizadores según este autor pueden ser: ambientales, personales y la suerte. De esta manera, la formación profesional se estaría contribuyendo con el fortalecimiento de las capacidades para enfrentar de la mejor manera, los potenciales humanos, sociales y laborales para contribuir con la construcción de la sostenibilidad a nivel local que pueda promover el desarrollo sostenible.*

*Asimismo, el desarrollo humano, es capaz de permear el perfil, las especialidades y las competencias desde una visión holística, articulada con los principios éticos de desarrollo social sostenible para la transmisión de saberes corresponsables y la formación de profesionales de ciudadanos igualmente responsables.*

*A pesar que se cuenta con herramientas gerenciales para el desarrollo del talento humano en las universidades es una gestión implícita del quehacer académico, lo cual representa una estrategia para desplegar las funciones docencia, investigación y extensión, en*

la misión formativa de profesionales competente, idónea, consciente de su compromiso con la sociedad.

En consecuencia, hay que dar un paso evolutivo, con una mirada estratégica para convertirse en un administrador democrático capaz de congregar los esfuerzos en el trabajo en equipo la gerencia del talento humano en los ámbitos universitarios, destinada a crear y desarrollar las competencias intelectuales, emocionales, motivacionales, comunicativas y socializadoras, que le permitan a los futuros profesionales, fomentar las relaciones con otras personas, grupos e instituciones que faciliten el acceso a las fuentes externas de conocimiento pertinentes para dar respuestas oportunas a las demandas de una sociedad cada día más globalizada.

### 3. CONCLUSIONES

A partir de los contenidos teóricos que se utilizaron para argumentar este ensayo, se puede concluir, afirmando que las herramientas gerenciales para el desarrollo del talento humano, contribuye a una formación profesional, capaz de permear el perfil, las especialidades y las competencias desde una visión holística, articulada con los principios cívicos, morales, éticos de desarrollo social sostenible y sustentable en un mundo cada día más globalizado.

Los requerimientos en la sociedad global, sugiere las exigencias relacionadas con la especialización en la adecuación de los conocimientos tecno científicos en las instituciones de educación universitaria. Por lo tanto, debe atender en su misión formadora que potencie el desarrollo del talento humano de los profesionales destinados a responder a las exigencias en las diferentes áreas de saber, en el compromiso de educar a ciudadanos proactivos, competentes, honestos y sensibles.

Desde el punto de vista de una gestión estratégica, el uso de herramientas gerenciales como la PNL, motivación, inteligencia emocional, comunicación eficaz, entre otras, contribuyen con el desarrollo de las competencias psicosociales, así como de las actividades organizacionales desde el punto de vista de las funciones de docencia, investigación y extensión, deben responder a la misión de desarrollar el potencial humano de la comunidad universitaria.

Finalmente, el uso de herramientas gerenciales en la formación profesional, conlleva al desarrollo humano, ciudadano y profesional, de tal manera, de converger desde una conciencia colectiva con el potencial intelectual, los conocimientos, las competencias laborales para mejorar su calidad de vida, tratando de dar respuestas eficaces y oportunas a las problemáticas que la sociedad contemporánea afronta.

### 4. REFERENCIAS

Alles, M. (2011). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Granica.

Alles, M. (2008). *Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias*. Argentina: Ediciones Granica. S.A.

Amat, J. (2000). *El Control de Gestión: Una Perspectiva de Dirección*. Barcelona: Ed. Ediciones Gestión 2000 S.A.

Azuaje, E. (2005). *Pensamiento Gerencial, su Desarrollo*. Caracas: Urania.

Bandler, R. y Grinder, J. (2000). *La Estructura de la Magia*. Santiago de Chile: Cuatro Vientos.

Barroso, M. (2000). *Meditaciones Gerenciales*. Venezuela: Galoe.

Benavides C y Quintana C, (2003) *Gestión del conocimiento y Calidad total*, ediciones Díaz de santos, Madrid, España

Benavides, C. y Quintana, C. (2003). *Gestión del Conocimiento y Calidad Total*. Madrid, España: ediciones Díaz de santos.

Cardona, J. (2010). *Hacia un Modelo para la Gestión del Talento Humano en la Enseñanza Universitaria: Aspectos Básicos*. México: Editorial Universidad Veracruzana.

Ceballos, L. (2016). *Constructo Teórico Fenomenológico acerca del Liderazgo Motivacional del Docente Universitario en la Gerencia de Aula en la Escuela de Derecho de la UFT*. Tesis Doctoral. Barquisimeto: universidad Yacambú.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones*. México, D.F.: McGraw-Hill.

Crespo, R. (2018). *Liderazgo en Tiempo de Crisis. Una Configuración Transcompleja*. España: Editorial Académica Española.

De Luna, Á. (2008). *Capital Humano. Gestión por Competencias en la Administración Pública*. México: Trillas.

Drucker, P. (1999). *Los Desafíos de la Gerencia del Siglo XXI*. Bogotá, Colombia: Norma.

Gagne, F. (2009). *Building Gifts Into Talents: Detailed Overview of the DMGT 2.0*. En del MACFARLANE, Bronwyn y STAMBAUGH, Tamra. (coord), *Leading change in gifted education: The festschrift of*

Dr. Joyce VanTassel-Baska. Texas, Estados Unidos de América:  
Prufrock Press

Goleman D. (2005). *Inteligencia Emocional en las Empresas*.  
Barcelona, España: Editorial Kairos.

Murillo, S. (2004). *Relaciones Humanas*. México. Editorial Limusa.

O'Connor, J. y Seymour, J. (2001). *PNL y Relaciones Humanas*.  
España: Paidós.

Senge, P. (2005). *La Quinta Disciplina. El arte y la Práctica de la  
Organización Abierta al Aprendizaje*. (2ª ed.). (4ª reimp.). Buenos  
Aires: Granica.

Schermerhorn, J. (2002). *Administración*. México: Limusa.

Sisk, H. y Sverdlik, M. (1999). *Administración y Gerencia de  
Empresas*. USA: SOUTH-WESTERN PUBLISHING CO.

Soto, M. (2008). *Acompañamiento pedagógico en Fe y Alegría. Un  
camino para la formación y transformación*. Colección Procesos  
Educativo. Maracaibo, Editorial Fe y Alegría.

Tourón, J. (2010). *El Desarrollo del Talento y la Promoción de la  
Excelencia: Exigencias de un Sistema Educativo Mejor*. Bordón.  
*Revista de pedagogía*. Vol. 62. Nº 3: 133-149. Madrid, España:  
Editorial Sociedad Española de Pedagogía.