



## Talento humano y trabajo en equipo del personal directivo de las universidades del municipio Maracaibo

### Human Talent and Teamwork for Directive Personnel at Universities in the Maracaibo Municipality

*Maribel Medina Fuenmayor\**

#### Resumen

El propósito de esta investigación fue determinar la relación entre talento humano y trabajo en equipo del personal directivo de las universidades del Municipio Maracaibo, sobre la base de los enfoques teóricos de Alles (2005), Dolan et al. (2003), Gubman (2000), Hayes (2002), Jericó (2001), entre otros. La investigación se tipificó como correlacional, no experimental y transversal, utilizando una población de 31 sujetos pertenecientes a la planta directiva de administración de las referidas universidades públicas y privadas. La técnica de recolección de datos fue la observación mediante encuesta, para lo cual se diseñaron dos (2) instrumentos de recolección de datos, estructurados con cinco alternativas de respuestas bajo una escala de actitud tipo Likert, utilizando una validez de contenido por el criterio de 10 expertos, utilizando además el análisis discriminante de ítems, lo cual permitió mayor certeza en sus diseños. La confiabilidad fue calculada por el coeficiente Alfa de Cronbach, el cual arrojó un valor de 0.99 para talento humano y 0.91 para trabajo en equipo, siendo altamente consistentes. Los resultados se analizaron mediante estadística descriptiva con frecuencias absolutas y porcentuales, soportadas con medidas de tendencia central, haciendo uso además de la estadística inferencial con pruebas no paramétricas. Como conclusión, se observó una correlación con dirección positiva y magnitud fuerte entre las variables con

Recibido: Noviembre 2009 • Aceptado: Febrero 2010

\* Licenciada en Contaduría Pública. Magíster en Gerencia de Recursos Humanos. Jefe de sección de Prestaciones Sociales del Departamento de Nómina de la Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela. Correo electrónico: marmedina@luz.edu.ve; maribelchmedinaf@gmail.com.

un índice *rho* de Spearman de 0.88, lo que sugiere que bajo las actuales condiciones de este estudio existe una fuerte concomitancia entre las variables.

**Palabras clave:** Talento Humano, Trabajo en Equipo, Personal Directivo, Universidades.

### **Abstract**

The intention of this research was to determine the relation between human talent and teamwork among directive personnel at universities in the Maracaibo Municipality, based on the theoretical approaches of Alles (2005), Dolan et al. (2003), Gubman (2000), Hayes (2002), Jericó (2001), among others. Research was of the correlational, non-experimental, transversal type, using a population of 31 subjects pertaining to the administrative directors at the aforementioned public and private universities. Data was collected through observation using a survey, for which two (2) data collection instruments were designed, structured with five alternative answers on a Likert-type attitude scale; content was validated by the criteria of 10 experts, using furthermore, discriminating analysis of items, which allowed greater certainty in their designs. Reliability was calculated using the Cronbach Alpha coefficient, which produced a value of 0.99 for human talent and 0.91 for teamwork, showing high consistency. Results were analyzed using descriptive statistics with absolute and percentage frequencies, supported with central tendency measurements, also using inferential statistics with non-parametric tests. In conclusion, a correlation with a positive direction and strong magnitude between the variables with a Spearman *rho* index of 0.88 suggests a strong correspondence between the variables under the present conditions of this study.

**Key words:** Human talent, teamwork, directive personnel, universities.

### **Aspectos Preliminares**

Una de las mayores preocupaciones de los gobiernos y de los agentes diversos que intervienen en los procesos educativos del tercer nivel, tiene que ver con la definición de estrategias adecuadas que permitan aumentar la pertinencia de las instituciones que brindan el servicio público de la educación superior. Tal pertinencia se encuentra favorecida por una adecuada dirección y gerencia de las instituciones (Orozco, 2005).

Esta situación ha conducido a la necesidad de crear programas de formación de directivos para las organizaciones de educación superior en América Latina, desde hace aproximadamente quince años, con la finalidad de disponer en cada país de personas que tengan la competencia para la coordinación de los cambios que requieren las organizaciones en su esfuerzo de adecuarse a los escenarios cambiantes en que operan.

*Talento humano y trabajo en equipo del personal directivo de las universidades del municipio Maracaibo*

Dentro de este ámbito, en las universidades públicas y privadas latinoamericanas se presenta la expectativa del papel de estas organizaciones en el desarrollo del talento humano, y de cómo se está manejando la preparación o formación del personal que labora en ellas, el cual está llevando las riendas de estas instituciones de educación superior para enfrentarse al complejo clima que afrontan, tanto en lo económico, político, social, cultural, ético, estructural, como afectivo.

El talento humano, según Jericó (2001), 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. Incluye además, no sólo el esfuerzo o la actividad humana, sino también otros factores o elementos que movilizan al ser humano, tales como: competencias, experiencias, motivación, intereses, vocación, aptitudes, potencialidades, salud, entre otros.

En ese sentido, Dolan et al. (2003) consideran significativo centrar los esfuerzos en integrar al capital humano dentro de las organizaciones, mostrando más interés en la parte humana que en la financiera; por tal razón, destacan la importancia de demostrarle a estos individuos que pertenecen a la organización y forman parte de ésta, para así obtener de ellos los mejores resultados, orientando el desarrollo de sus potencialidades.

Partiendo de estas premisas fundamentales, la actual coyuntura por la cual atraviesa el país, evidencia la necesidad de cambios estructurales en las instituciones de educación superior y al mismo tiempo permite conocer las limitaciones y debilidades de las máximas casas de estudio. Es así como, durante los últimos cincuenta o sesenta años, ha sido una constante en la universidad venezolana, la preocupación sobre el tema de la transformación universitaria para el logro de un modelo organizacional eficiente. Igualmente, han sido muchas las críticas, análisis y propuestas en torno al modelo institucional, la estructura organizativa-generacional y especialmente, sobre los procesos administrativos y académicos, todos bajo la normativa legal vigente (Castro, 2002).

En efecto, la renovación del quehacer educativo y del proceso enseñanza-aprendizaje, las políticas no adecuadas y el agotamiento de los esquemas tradicionales, obligan a la educación superior universitaria a ser proactiva y tener una visión de globalidad, que la lleve a transformarse en una organización abierta, democrática, flexible, innovadora, creativa, andragógica, de excelencia y así contribuir con el desarrollo humano sostenido, con base en los siguientes criterios: calidad de vida, solidaridad humana, integridad, equidad y modernidad, donde además, los principios de libertad académica, libertad de enseñanza y la autonomía institucional adquieren mayor relevancia (Castro, 2002).

La gestión universitaria es esencialmente académica en docencia, investigación y extensión. Sin embargo, su realización depende de procesos administrativos y académicos que la soportan y potencian. Éstos a su vez se han conformado atendiendo a una normativa no siempre actualizada y a tradiciones y costumbres organizacionales no siempre apegadas a métodos y técnicas adecuadas.

En este sentido, en un trabajo presentado por Nava (2002), se destaca como las universidades venezolanas se han caracterizado por una estructura organizativa extremadamente burocrática, falta de reconocimiento al logro; procesos administrativos extremadamente complejos, ausencia de líderes, deterioro de la planta física, desmotivación, prevalencia de los intereses personales a los institucionales; desarticulación en las funciones de docencia de pre-grado y post-grado, entre otros.

Esta realidad ha traído como resultados insatisfacciones, desinformación, desperdicio en tiempo, recursos financieros y humanos que inciden en los costos de gestión y en la optimización de la misma gestión universitaria en términos de eficacia y productividad (Nava, 2002).

Aunado a lo anterior, una problemática común a la cual se enfrentan en la actualidad las autoridades rectorales de las universidades nacionales, está relacionada básicamente con el proyecto de Ley de Educación Superior, que afectaría el quehacer universitario, así como los vinculados a la Ley de Servicio Comunitario, políticas de admisión, plan estratégico institucional, memoria y cuenta, situación de la planta profesoral, políticas de salud y vivienda y gobernabilidad en las universidades, entre otros puntos.

Una preocupación constante en estos momentos para estos directivos es establecer y dar inicio a un grupo que aporte los cimientos tecnológicos y políticos, a fines de mejorar la labor de la universidad hacia la sociedad. En el caso de las universidades públicas, se destaca la necesidad de defender la autonomía universitaria, basada en la libertad académica y administrativa que tienen las universidades, y sobre todo la libertad de pensamiento plural.

En virtud de ello, se están tratando de unir esfuerzos para hacer planteamientos que puedan ser apoyados por todas las universidades, con el propósito fundamental de interrelacionar y definir estrategias comunes, además de facilitar acuerdos y decisiones en la búsqueda de posibles soluciones o alternativas a los problemas más urgentes que confronta actualmente la educación superior venezolana.

Por tal motivo, se ha abordado como eje principal su personal, en especial el directivo, así como su capacidad para generar conocimientos competitivos, capaces de enfrentar nuevos retos, desarrollando sistemas de selección y formación realmente competitivos, orientados al logro de los objetivos de estas instituciones. De esta forma, se hace cada vez más imprescindible la conformación del trabajo en equipo en las universidades, para facilitar y construir soluciones a través de ideas y planes de acción que difícilmente puedan surgir de mentes corrientes, siendo vital trabajar en equipo para asegurar su éxito.

En ese sentido, contar con universidades públicas y privadas es un privilegio, las organizaciones están en manos de los directivos que dirigen a estos individuos, quienes deben ser líderes que trabajen juntos para la conformación de personal exitoso, triunfador, con talento, con dominio de competencias para alcanzar lo planeado, además de conformar un equipo de trabajo efectivo, participativo, autodirigido, multidisciplinario, para resolver los conflictos con los cuales día

*Talento humano y trabajo en equipo del personal directivo de las universidades del municipio Maracaibo*

a día se enfrenta el personal que dirige un contingente de personas que no piensan de la misma manera ni actúan igual.

Sin duda, los directivos de la educación superior, quienes toman decisiones y coordinan las formas de intervención del Estado en los sistemas educativos, requieren de una formación gerencial con talento académico, que haga de estas instituciones unas organizaciones inteligentes, movilizadas por el conocimiento especializado y sus nuevas formas de producción, difusión y de articulación con las dinámicas de la sociedad global. Tal es el interés que mueve en la región los diferentes programas que se ocupan de la formación de directivos en la dirección de las instituciones de educación superior (Orozco, 2005).

Dentro de este contexto, al reunir los resultados del trabajo de campo realizado en diversas investigaciones abocadas al estudio de diferentes variables del comportamiento organizacional en instituciones de educación superior, según Ferrer et al. (2002), se puede decir que los gerentes universitarios actualmente hacen grandes esfuerzos por conocer desde sus posiciones la forma de contribuir al cambio institucional. Sin embargo, un alto porcentaje sólo manifiesta problemas y soluciones de carácter operativo, sin vislumbrar que el principal problema está en la falta de motivación por parte de la comunidad para adelantar cualquier iniciativa.

En ese sentido, los procesos de cambio y transformación podrían verse como una oportunidad para proyectar estas instituciones y fortalecer las alianzas estratégicas, donde la alta gerencia pasa de ser agente de cambio a liderar procesos donde surgirán nuevas metas. Entre los lineamientos que podrían proponerse para la alta gerencia universitaria de estas organizaciones a fin de aprovechar al máximo su talento humano se encuentran: liderazgo, manejo de herramientas tecnológicas, capacitación profesional, dirigir con técnicas gerenciales contemporáneas.

De lo anteriormente expuesto, se planteó la necesidad de determinar ¿Cuál es la relación entre el talento humano y el trabajo en equipo del personal directivo de la Dirección de Administración de las universidades públicas y privadas del Municipio Maracaibo?

Por tanto, el objetivo de este trabajo fue determinar la relación entre el talento humano y el trabajo en equipo del personal directivo de la Dirección de Administración de las universidades públicas y privadas del Municipio Maracaibo.

## **Talento Humano**

El talento se puede estudiar desde diferentes ciencias tales como la biología, la psicología, la pedagogía, la sociología, la filosofía y las ciencias de la dirección, por citar sólo algunos ejemplos, por lo que requiere de equipos multidisciplinares para su estudio.

De esta forma, para Crainer y Des (2000), el vocablo talento proviene del latín “*talentum*” que denomina a una moneda antigua de los griegos. En el sentido figurado y familiar, significa aptitud natural para hacer alguna cosa, entendimiento o inteligencia. En la actualidad, se utilizan muchos vocablos como sinóni-

mos de él, entre ellos se encuentran excelencia, excepcional, superdotación, aprendizaje rápido, superior, brillante, dotado, sobredotado, superdotado, mejor dotado, superiormente dotado, entre otros. En efecto, igualmente Davenport (2000), se refiere al talento como la facultad innata para realizar una tarea específica, aproximándola como sinónimo de aptitud.

En ese mismo orden de ideas, otros autores han definido lo que para ellos es el talento humano, el cual se ha convertido en un intangible muy valioso para las organizaciones. De ahí que el análisis de los aspectos particulares que condicionan su desarrollo es muy interesante, encontrándose estrecha relación entre los diferentes conceptos, de los cuales se mencionan los siguientes:

Alles (2005), refiere que el talento humano es uno de los tres ejes más importantes que se deben ver en las organizaciones. Los otros dos son la innovación -al producto o al modelo de negocios- y la estrategia -en su diseño e implantación exitosa- los dos primeros dentro del marco de la tercera adquieren mayor relevancia, sin embargo, cada una requiere de las otras.

El talento reconocido como los conocimientos, habilidades y competencias que muestran y adquieren los directivos, son convertidas en ideas y acciones generadoras de beneficios para la organización. 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 empresa, de aquí la importancia de buenas prácticas de administración del talento. En consecuencia, el talento es un recurso escaso por lo que hay que desarrollarlo, atraerlo y retenerlo dentro de la organización como una prioridad estratégica.

Agrega la autora, que según el diccionario de la lengua española, talento es el conjunto de dotes intelectuales de una persona, donde se suman los conocimientos y las competencias; sin embargo, serán estas últimas las que determinarán un desempeño superior.

Sobre este aspecto, Gubman (2000) refiere que si el talento es escaso y valioso, las compañías ganan cuando son más inteligentes que su competencia, creando un atractivo entorno de trabajo, escogiendo la gente correcta, y obteniendo lo mejor de ella. Esto quiere decir que la ventaja competitiva le pertenece a las compañías que saben cómo atraer, seleccionar, establecer y desarrollar el talento.

Para el autor mencionado, es esencial conectar estrategia y gente para administrar el talento; para ello, el autor se apoya en tres (3) conceptos clave: alineamiento, compromiso y medición. *Alineamiento* significa llevar a la gente en la dirección correcta. *Compromiso* significa fomentar el involucramiento con su propósito y dirección básicos. *Medición* significa proveer métodos conectados y equilibrados con la organización y empleados, para mantener registros permanentes sobre cómo lo está haciendo el gerente. Sólo de esa forma, estará administrando su talento y el de la organización para lograr resultados extraordinarios.

No obstante a estas consideraciones Gubman (2000) comenta que alineación y compromiso no son dos temas separados, sino partes complementarias del mismo proceso. Un gerente probablemente pueda lograr alguna alineación por

un tiempo, sin realmente comprometer su fuerza laboral, pero no le durará mucho, y no conseguirá niveles de desempeño muy altos durante mucho tiempo. Por tanto, una cultura de alto desempeño requiere una fuerza laboral alineada y comprometida.

Por su parte, autores como Pardo y Arteaga (2002), consideran que, aún cuando los activos financieros del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados -el talento humano- tienen una importancia sumamente considerable. El talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del gestor de talento humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados.

Sin lugar a dudas, el talento humano es la fuerza impulsora de toda organización, es su gente, los individuos, las personas, pero no cualquiera de ellas, sino aquellas que puedan generar valor agregado para la empresa; por tanto, para efectos de esta investigación, se concibe como la capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver problemas en determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas talentosas.

Sin embargo, no abarca sólo el esfuerzo o la actividad humana, sino también otros factores o elementos que movilizan al ser humano, tales como: competencias (habilidad, conocimientos y actitudes) experiencias, motivación, intereses, vocación, aptitudes, potencialidades, salud, entre otros. De ahí que se asuma la posición teórica de Alles (2005), quien engloba en el concepto de talento humano, la sumatoria de conocimientos y competencias, con énfasis en estas últimas, por ser las que determinarán un desempeño superior.

## **Trabajo en Equipo**

Una de las características de las organizaciones que alcanzan un alto nivel de desempeño, es que mantienen participando en equipos de trabajo a un porcentaje de su personal más elevado que aquellas otras que obtienen un rendimiento significativamente más bajo.

De acuerdo con Pardo y Arteaga (2002), un equipo es un conjunto de personas organizadas, que trabajan juntas para lograr una meta. De esta manera, un equipo pretende alcanzar unas metas comunes. El equipo se forma con la convicción de que las metas propuestas pueden ser conseguidas poniendo en juego los conocimientos, capacidades, habilidades, información y, en general, las competencias, de las distintas personas que lo integran. El término que se asocia con esta combinación de conocimientos, talentos y habilidades de los miembros del equipo en un esfuerzo común, es sinergia.

Según las autoras citadas, sinergia significa que el resultado alcanzado por el trabajo de varias personas es superior a la simple suma de las aportaciones de cada una de ellas. Este es el objetivo del trabajo en equipo. Tras la discusión en el equipo, cada componente puede aportar un conocimiento, por ejemplo, del que no disponen los demás.

Igualmente, el resto puede tener ciertos conocimientos importantes de los que carecen los otros miembros. Cada uno pone a disposición de los otros sus conocimientos (habilidades y capacidades en general) y, tras un diálogo abierto se ayudan mutuamente hasta alcanzar una comprensión más nítida de la naturaleza del problema y de su solución más eficaz.

Para Pardo y Arteaga (2002), alcanzar esta sinergia es el objetivo fundamental de los equipos de trabajo. No pueden implantarse mediante una orden, ni aparece por sí sola. Solamente aparece cuando al interés por el resultado del equipo se suma la confianza y el apoyo mutuo de sus miembros.

Por otra parte, autores como Hayes (2002), señalan que la esencia del trabajo en equipo es la delegación de competencias. Esto supone darles a los equipos la autoridad necesaria para tomar decisiones día a día sobre su trabajo y otorgarles el poder suficiente para que se aseguren de que las cosas se hacen correctamente. Para este autor, la idea de trabajo en equipo no siempre es fácil de entender, por cuanto la mayoría de las organizaciones estructura a su personal en grupos de personas que trabajan juntas, pero en los que cada empleado tiene una labor propia.

En términos generales, un equipo exitoso es aquel donde no existen las individualidades, porque a sus miembros los une la pasión y vocación de servicio. Se entrenan conjuntamente, soportando las peores presiones con mucho positivismo. Para tal fin, se necesita que los equipos tengan la oportunidad de acoplarse a través de un entrenamiento intenso. Ello implica un proceso colectivo, no lo puede realizar una sola persona.

En palabras de Palomo (2005), un equipo de trabajo es un conjunto de personas que, además de tener un objetivo operativo, un reconocimiento explícito de la pertenencia y una regulación formal de la autoridad y las tareas, está orientado hacia la consecución de objetivos globales más amplios que los específicos que justifican su propia existencia dentro de organizaciones cuya misión es la producción de bienes o servicios.

Por lo que, retomando las consideraciones teóricas de los autores citados, el trabajo en equipo es algo más que un conjunto de individuos que colaboran en la realización de una serie de tareas para alcanzar unos objetivos comunes. Es necesario que sus miembros perciban tener un objetivo común, se autodefinan como miembros del equipo y se perciban como una unidad diferenciada de las demás, desarrollando normas que regulen sus relaciones interpersonales.

Es por ello, que en la actualidad la mayor parte de las organizaciones, reconocen la importancia del trabajo en equipo no sólo como un medio para mejorar su competitividad, sino también como un sistema de organización del trabajo que

permite mejorar el clima laboral, la comunicación interna, la integración de los nuevos miembros, la transmisión de sus valores y cultura, entre otros.

De hecho, en el presente estudio se optó por tomar la definición de trabajo en equipo expuesta por Hayes (2002), toda vez que hace énfasis en la importancia estratégica que para las organizaciones representa la figura del director en la delegación de funciones del departamento a los equipos de trabajo, lo cual bien podría aplicarse al objeto de estudio de esta investigación, en el sentido que ésta se desarrolla en las Direcciones de Administración de las universidades públicas y privadas del Municipio Maracaibo, donde cada departamento está a cargo de un (1) director y varios colaboradores, y donde trabajar en equipo es fundamental para la consecución de la misión y visión institucionales.

## **Metodología**

El tipo de investigación por su propósito se clasificó como básica, de acuerdo al método fue correlacional, y según la naturaleza de la información recogida para responder al problema de investigación, cuantitativa (Bavaresco, 2001; Hernández et al., 2006; Méndez, 2003). Atendiendo al tratamiento de las variables, el diseño fue no experimental, y de acuerdo al momento de medición o evolución del fenómeno, se consideró de tipo transaccional - correlacional.

La definición de la población se basó en el criterio de Parra (2000). De esta forma, el universo del estudio estuvo referido a las universidades del Municipio Maracaibo al 2007 (públicas y privadas), siendo éstas específicamente cuatro (4): la Universidad del Zulia (LUZ), como institución pública, y Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín (URBE), Universidad Rafael Urdaneta (URU) y Universidad Dr. José Gregorio Hernández (UJGH), como instituciones de educación superior privadas (Ministerio de Educación Superior, 2007).

En ese sentido, las unidades de observación estuvieron conformadas por un total de treinta y un (31) sujetos, correspondiéndoles a LUZ cinco (5), URBE catorce (14), URU siete (7) y a UJGH cinco (5), los cuales se distinguen por ocupar cargos gerenciales (directores y coordinadores), sin distinción de edad, sexo, antigüedad o nacionalidad y diversos niveles de instrucción. Por lo demás, ostentan características similares, haciéndola homogénea. En este contexto, no hubo necesidad de tomar una muestra, por cuanto se trabajó con la técnica del censo poblacional (Sabino, 2000).

La técnica de recolección de datos fue la observación mediante encuesta, diseñándose dos (2) cuestionarios con cinco (5) alternativas de respuestas: Definitivamente sí (5), Probablemente sí (4), Indeciso (3), Probablemente no (2), Definitivamente no (1), tipo escala de Likert. La validación de contenido del instrumento se realizó por el criterio de 10 expertos, y la validez de construcción se realizó por medio del método interpruebas: análisis discriminatorio de ítems.

La confiabilidad se calculó por el coeficiente Alfa de Cronbach, arrojando un índice de 0,99 para la variable Talento Humano y 0,91 para la variable Trabajo en Equipo. Para el análisis de datos se empleó la estadística descriptiva e inferen-

cial con pruebas no paramétricas y la correlación se halló por el coeficiente Rho de Spearman  $r_s$  (Hernández y otros, 2006).

Atendiendo a este criterio, se procedió al cálculo de la  $r$  de Pearson para comprobar si la cantidad de empates exageraron el resultado obtenido con el coeficiente de rangos ordenados de Spearman. El cálculo del coeficiente arrojó un  $r = 0,96$  (correlación muy fuerte), por lo cual se concluye que dando un resultado superior al de Spearman, la cantidad de empates o rangos empatados con el que se calculó este coeficiente no exageró el resultado de la operación de correlación.

## **Resultados**

a. Al determinar los factores del talento humano presentes en el personal directivo de la Dirección de Administración de las universidades del municipio Maracaibo, los hallazgos permiten confirmar que éstos se encuentran en la categoría presente de acuerdo al baremo establecido para la dimensión, destacándose en el grupo de los indicadores analizados, los conocimientos, potencialidad y competencias, como factores muy presentes en los sujetos abordados. Sin embargo, aptitudes y actitudes están poco presentes y motivación ausente.

En efecto, al comparar estos resultados con la teoría, se observa que evidentemente, los conocimientos como todo conjunto de cogniciones y habilidades con los cuales los individuos suelen solucionar problemas, tal y como lo concibe Alles (2005) es un elemento, si se quiere, el más importante, en el caso del personal encuestado, mas si se trata de las instituciones de educación superior, que por sus características inherentes, deben propiciar la generación de conocimientos intra y extramuros, siendo líderes en la generación de conocimiento científico competitivo, transferible a través de la formación integral de ciudadanos, capacitados para interactuar con independencia y asertividad en sociedades globales.

A su vez, Alles (2005) destaca que este conocimiento debe basarse en datos e información, formando parte integral de los individuos, representando las creencias de éstos acerca de las relaciones causales, de ahí que el personal que conforma estas Direcciones de Administración, debe poseer amplios conocimientos que le permitan gerenciar integralmente los servicios de apoyo a las actividades de docencia, investigación y extensión; así como analizar continua y permanentemente los problemas presupuestario-financieros de la institución, todo ello con el propósito de fortalecer la toma de decisiones en apoyo a las actividades académicas que en ellas se desarrollan.

Otro factor importante es la potencialidad, entendida en su sentido estricto, de acuerdo a la definición aportada por el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (2006), como fuerza o poder disponibles de determinado orden. Por ende, se infiere que las potencialidades de un individuo como cualidades innatas, constituyen el conjunto de conocimientos, habilidades y competencias que posee una persona y que posibilitan su rendimiento exitoso en cualquier puesto de su nivel o en otro superior y dentro de la organización o empresa.

*Talento humano y trabajo en equipo del personal directivo de las universidades del municipio Maracaibo*

Asimismo, las competencias del personal directivo en las dependencias administrativas de estos recintos universitarios, constituyen un elemento importante toda vez que en su desempeño éste debe propender a la satisfacción de necesidades de servicios en la labor académica a través de una efectiva, eficaz y eficiente ejecución de sus procesos administrativos de finanzas y de personal, además de brindar apoyo tecnológico, comunicacional y computacional, desarrollo y mantenimiento de los ambientes de trabajo, recreación y otros espacios de la ciudad universitaria. En ese sentido, Davenport (2000) explica que las competencias abarcan toda la gama de destrezas, conocimientos, habilidades y conductas necesarios para desempeñar un trabajo exigente, de ahí que los resultados fueron pertinentes con este postulado.

No obstante lo anterior, existen contradicciones con relación a los factores aptitudes y actitudes, los cuales se encontraron poco presentes en la población analizada, tomando en cuenta que una aptitud representa la facultad que se tiene para aprender algo, es decir, las capacidades potenciales de un individuo, de acuerdo a la definición de Schermerhorn et al. (2005), representando a su vez las actitudes, la predisposición a responder en una forma positiva o negativa a alguien o a algo del entorno de una persona. Sin embargo, en el caso de las actitudes evidentemente, debe existir un cierto nivel de control por parte de este personal al momento de manejar ciertos conflictos organizacionales en su actividad gerencial.

Tal y como lo refieren Davis y Newstrom (2003), las actitudes de los empleados son evidentemente muy importantes para las organizaciones, siendo éstas los sentimientos y supuestos que determinan en gran medida la percepción de los empleados respecto de su entorno, su compromiso con las acciones previstas y su comportamiento.

Entretanto, en concordancia con lo expuesto por Schermerhorn et al. (2005), las aptitudes representan una cualidad que hace a la persona efectuar acciones para el logro de objetivos, en la cual demuestra la suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo.

Asimismo, cabe señalar que el factor motivación resultó posicionado en la categoría ausente en el talento humano de estas instituciones, lo cual se contradice con la teoría referida por Schermerhorn et al. (2005), quienes consideran que como fuerzas individuales que aplican la dirección, nivel y persistencia del esfuerzo que una persona invierte en el trabajo, ésta debería ocupar un lugar privilegiado en toda organización. Esta motivación es fundamental para alcanzar los objetivos establecidos, lo cual conlleva a su vez al logro de la satisfacción personal.

b. Al identificar los componentes del talento humano en el personal directivo de estas universidades, se logró conocer que éstos se encuentran muy presentes, destacándose en primer lugar la acción, luego el compromiso y por último la capacidad de estos individuos en su acción gerencial.

En efecto, basados en los planteamientos de Jericó (2001), estos resultados son coincidentes si se toma en cuenta que el talento requiere, según su criterio, de tres (3) ingredientes básicos: capacidades, compromiso y acción; por tanto, el talento requie-

re capacidades juntamente con compromiso y acción, los tres al mismo tiempo. Sobre lo cual agrega que si el profesional tiene compromiso y actúa, pero no dispone de las capacidades necesarias, no alcanzará resultados aunque haya tenido buenas intenciones. Si, por el contrario, dispone de capacidades y actúa en el momento, pero no se compromete con el proyecto, puede que alcance resultados.

Si el profesional tiene compromiso y actúa, pero no dispone de las capacidades necesarias, no alcanzará resultados aunque haya tenido buenas intenciones. Si, por el contrario, dispone de capacidades y actúa en el momento, pero no se compromete con el proyecto, puede que alcance resultados. El único inconveniente es que su falta de motivación le impedirá innovar o proponer cosas más allá de las impuestas por su jefe.

En resumidas cuentas, para contar con talento individual se necesitan como requisitos indispensables las capacidades o competencias de la persona, el compromiso y la acción. En cuanto al compromiso, éste resulta necesario para que la persona aporte lo máximo posible y no se vaya a otra organización, siendo necesario involucrarse. Por ende, para que el conocimiento sea puesto a disposición de la institución, se necesita poseer ese conocimiento, el compromiso y la acción de las personas, ubicadas adecuadamente en un rol, una empresa y un entorno apropiados.

c. Al caracterizar los tipos de talento humano en el personal directivo de las universidades objeto de estudio, se hallaron muy presentes el dependiente, independiente e interdependiente, con mayor fuerza hacia estos últimos, los cuales fueron soportados teóricamente a través de la clasificación de Cardona (2002).

En efecto, llama poderosamente la atención que de acuerdo al criterio de este autor, el tipo de talento que desarrollan las personas se encuentra fuertemente influenciado por los distintos contextos empresariales en los cuales se desarrollan. De esta forma, el talento dependiente tiene que ver con la dirección por tareas, que acaba conformando el modelo de subordinado sin iniciativa propia. En la dirección por objetivos se fomenta la actitud más proactiva o talento independiente, mientras que una experiencia cooperativa acaba desarrollando un talento interdependiente.

Ciertamente, Cardona (2002) desarrolla el concepto de liderazgo a través de esta clasificación del talento, comenzando con el liderazgo personal, pasando por el situacional y acabando en lo que se llama liderazgo relacional. Dentro de este último paradigma, destaca la teoría que distingue entre liderazgo transaccional y transformador; sin embargo, explica que éstos tienen ciertas limitaciones, aún cuando lo complementa con el concepto de liderazgo trascendente.

A juicio de Cardona (2002), se debe propender por un liderazgo relacional por su fuerte influencia con el compromiso y los comportamientos de los colaboradores o subordinados y es éste el que precisamente produce talento interdependiente. Por tanto, el talento que desarrolle un individuo dependerá no sólo de lo que éste vaya haciendo, sino también de las motivaciones que lo mueven a hacerlo, y esas motivaciones dependen de la actitud ante el trabajo.

d. Al describir los elementos de trabajo en equipo presentes en el personal directivo analizado, se conoció que los mismos se encuentran muy presentes, destacándose en primer orden la definición de objetivos, seguido de la asignación de normas, comunicación, cohesión, liderazgo distribuido, interdependencia positiva, asignación de roles y ambiente de trabajo armónico.

Con relación a la definición de objetivos, existe correspondencia con lo expuesto por Ledlow (citada por Dyer, 2000), autora que comenta sobre la importancia que merece para los integrantes de un equipo tener objetivos en común en relación a su trabajo, de manera que cada uno pueda explicitar claramente sus objetivos individuales, sobre lo cual sugiere la asignación de tareas a fin de definir su misión y objetivos, teniendo en cuenta que los objetivos compartidos son una de las propiedades definitorias del concepto de equipo.

En referencia a la asignación de roles y normas, muy presente en las instituciones de educación superior analizadas, tal y como lo indica Hayes (2002), en todo equipo de trabajo debe haber asignación de roles y normas, entendiéndose por normas las reglas que gobiernan el comportamiento del grupo y los roles aquellos que surgen de acuerdo a las aptitudes y deseos de cada uno de sus miembros.

Esto, en concordancia con los aportes de Robbins (2004), y aplicado al ámbito laboral, hace ver la importancia que merece para los directivos de una organización entender las fortalezas que cada individuo puede aportar a un equipo, seleccionar a los miembros con esas fortalezas en mente y distribuir las asignaciones de trabajo para que concuerden con los estilos preferidos de cada integrante; por ende, al hacer que concuerden las preferencias individuales con los roles requeridos, la administración aumenta la probabilidad de que los miembros del equipo trabajen bien juntos.

En cuanto a la comunicación, como elemento del trabajo en equipo muy presente en el personal directivo de las universidades públicas y privadas del Municipio Maracaibo, cabe destacar los señalamientos de Ledlow (citada por Dyer, 2000), quien refiere que una buena comunicación interpersonal es vital para el desarrollo de cualquier tipo de tarea, y por analogía con los planteamientos de Hayes (2002), constituye el factor más importante para establecer la cohesión entre los miembros de un equipo, de ahí que si el director respeta la contribución de cada miembro del equipo, independientemente de su estatus en la organización, podrá aplicar mejor las normas y alimentará el sentimiento de orgullo de pertenecer al equipo.

En todo caso, la cohesión muy presente en las instituciones analizadas, en correspondencia con la definición de Ledlow (citada por Dyer, 2000), se refiere a la atracción que ejerce la condición de ser miembro de un equipo; visto de esta manera, los equipos tienen cohesión en la medida en que ser miembro de ellos sea considerado algo positivo y los miembros se sientan atraídos por éste. Al mismo tiempo, Hayes (2002) señala que para lograr la cohesión de un equipo se deben incentivar mecanismos que propendan por desarrollar un proceso de identificación social al momento de elegir las personas que conformarán el equipo.

Por otra parte, el liderazgo distribuido es un elemento igualmente importante y muy presente en la conformación de equipos de trabajo en las universidades públicas y privadas del Municipio Maracaibo, y es que a criterio de Schermerhorn et al. (2005), éste permite compartir la responsabilidad de cumplir las tareas del grupo y satisfacer las necesidades de mantenimiento, por lo cual la responsabilidad del liderazgo distribuido en la dinámica grupal es un requerimiento primordial de cualquier equipo de alto desempeño.

En suma, el liderazgo distribuido estimula al máximo la dedicación al problema, siendo un aspecto fundamental y definitivo de la acción de grupo por participación, así las funciones del liderazgo han de ser distribuidas en todo el equipo, por lo cual se requiere el adiestramiento de todos los miembros, dando así oportunidad a su máximo desarrollo.

Asimismo, la interdependencia positiva, muy presente en estas Direcciones de Administración, pone el énfasis en el aprendizaje colaborativo que caracteriza la interdependencia positiva entre las personas participantes en un equipo, quienes son responsables tanto de su propio aprendizaje como del aprendizaje del equipo en general, tal y como lo afirma (Ledlow, citada por Dyer, 2000), de ahí que las aportaciones de todos y cada uno de sus miembros deben ser imprescindibles para conseguir los objetivos propuestos.

En relación al ambiente de trabajo armónico, igualmente presente dentro de los elementos que manejan los directivos de estos recintos universitarios, admite Fainstein (1998), permite y promueve la participación de los integrantes de los equipos, a fin de aprovechar el desacuerdo para buscar una mejora en el desempeño; esta parte es lo que Robbins (2004) denomina clima de confianza, es decir, los miembros de los equipos eficaces confían unos en otros y demuestran también confianza en sus líderes.

e. Al caracterizar los tipos de trabajo en equipo que existen en el personal directivo universitario encuestado, se destacaron como muy presentes en primer lugar la conformación de equipos autónomos, seguido de los equipos de progreso, equipos de proceso y círculos de calidad.

Al respecto, el grupo Aiteco Consultores (2005) se refiere a los equipos autónomos como aquellos que representan el grado de participación más amplio en una organización, ya que en la práctica, la dirección delega en ellos importantes funciones. Considerando que a criterio de Robbins (2004), los equipos de trabajo totalmente autodirigidos incluso seleccionan a sus propios integrantes y entre ellos mismos evalúan su desempeño, se justifica que bajo este postulado, en las instituciones analizadas este indicador tenga una alta aceptación en la conformación de sus equipos de trabajo a nivel administrativo-gerencial, de ahí que sus miembros deben contar con una capacidad sustancial de decisión para la determinación del ritmo de trabajo y la distribución de tareas.

Refiriéndose a los equipos de progreso, también llamados equipos de mejora o de desarrollo, igualmente muy presentes en estos recintos universitarios, el grupo Aiteco Consultores (2005) explica que sus miembros se reúnen de forma

no voluntaria con el propósito de resolver un problema concreto por el que han sido convocados, una vez alcanzado el objetivo el grupo se disuelve; generalmente, se tratan problemas que afectan a distintas áreas de trabajo o departamentos, tal y como se da en las instituciones analizadas.

Por su parte, cuando se habla de los equipos de proceso, Aiteco Consultores (2005) señala que sus miembros son dirigidos por la gerencia, son interfuncionales, en cuanto que el proceso meta comprenda a varias áreas o departamentos, pudiendo involucrar en un momento determinado a otros equipos de progreso para la mejora de aspectos puntuales del proceso estudiado.

Mientras que los círculos de calidad, igualmente presentes en la conformación de equipos de trabajo en estas universidades, pero con menor intensidad que los anteriormente descritos, han sido calificados por Schermerhorn y otros (2005), como un tipo especial de equipo con participación del empleado conformado por un pequeño grupo de personas que se reúnen periódicamente con el fin de discutir y desarrollar soluciones para los problemas relacionados con la calidad, productividad o costos.

De acuerdo con lo anterior, uno de los objetivos de estos círculos es mejorar la calidad a través de la mentalización de la organización en el trabajo bien hecho y en la necesidad de optimizar continuamente los procesos y acciones; generar un mejor entorno laboral, propiciando espacios de participación y diálogo, en los cuales el trabajador participa en la toma de decisiones y propone soluciones; mejorar la comunicación horizontal y verticalmente en las organizaciones, es decir, tanto entre trabajadores como entre trabajadores y directiva y viceversa, de ahí que no debe restársele importancia en la acción gerencial del cuerpo directivo de estas dependencias administrativas a nivel universitario.

f. Al describir los factores que contribuyen al éxito del trabajo en equipo en el personal directivo encuestado, los hallazgos permiten evidenciar que los mismos se encuentran muy presentes en la conformación de estos equipos, ubicándose en primer orden el compromiso, luego la responsabilidad y la oportunidad, y es que a criterio de Hayes (2002), todo equipo de trabajo necesita compromiso por parte de sus miembros y por parte de la organización en la que trabaja, así como ha de hacerse responsable ante la entidad, debiendo tener una tarea o un objetivo específico, estando capacitado para responder cuando se le pregunte cómo lo ha conseguido.

Por otro lado, el equipo debe tener la oportunidad de desempeñar su trabajo, para lo cual deberá contar con los recursos, el tiempo y los conocimientos o formación que necesite, así como la capacidad de tomar decisiones y de implantarlas.

En efecto, y muy coincidente con el punto de vista de Davis y Newstrom (2003), el compromiso o lealtad de los empleados se concibe como el grado en que éste se identifica con la empresa y desea continuar participando activamente en ella, siendo una medida de la disposición del empleado para permanecer en la organización a futuro. En ese sentido, a nivel de educación superior debe existir un fuerte compromiso por parte de cada uno de sus miembros, toda vez que ésta garantiza la

generación y transmisión del conocimiento, como funciones básicas de la Universidad, las cuales deben desarrollarse en las mejores condiciones posibles.

Así, en el marco de un contexto definido por la convergencia hacia un espacio universitario común, por la vertiginosa celeridad con la que se desarrollan las tecnologías de la información y las comunicaciones, por los avances en materia científica y tecnológica y por la competitividad generada por los procesos de globalización del conocimiento, el sistema universitario tiene la responsabilidad de asumir los retos que plantean estos nuevos escenarios. De ahí la importancia que quienes se desempeñan a nivel administrativo-gerencial en estos recintos, su compromiso sea trabajar para dotarlas de los mecanismos más eficientes para liderar las consecuencias que impone este nuevo contexto.

No obstante, cuando factores como responsabilidad, oportunidad y compromiso, están presentes en conjunto, el trabajo en equipo adopta una serie de profundos procesos psicológicos, permitiéndole al trabajador desarrollar un enfoque interno de control que le aporta más satisfacción laboral y menos estrés, fomentando además el sentimiento de eficiencia, pues el empleado se enfrenta a nuevos niveles de responsabilidad y a nuevos objetivos.

g. Se estableció la relación entre el talento humano y el trabajo en equipo, el cual dio un índice  $r_s = 0,88$ , determinándose una correlación fuerte y positiva entre ambos constructos, lo cual sugiere que bajo las actuales condiciones de este estudio existe una fuerte concomitancia entre estas variables, y que el 77,44% de las varianzas de la variable talento humano han sido tenidas en cuenta para verificar la conducta de la variable trabajo en equipo.

## Consideraciones Finales

*Con relación a las dimensiones de talento humano en el personal directivo de la Dirección de Administración de las universidades públicas y privadas del Municipio Maracaibo, se concluye* que los factores del talento humano se encuentran presentes de acuerdo al baremo establecido para la dimensión, destacándose los conocimientos, potencialidad y competencias, como factores muy presentes en los sujetos abordados. Contrariamente, aptitudes y actitudes estuvieron poco presentes y motivación ausente.

Por otro lado, como componentes del talento humano se encuentran muy presentes la acción y el compromiso, sin dejar de lado que entre los tipos de talento humano se destacan el independiente e interdependiente.

*En cuanto a las dimensiones de trabajo en equipo en el personal directivo de la Dirección de Administración de las universidades públicas y privadas del Municipio Maracaibo, se concluye* que Los elementos de trabajo en equipo se encuentran muy presentes en el talento humano que dirige estas dependencias, destacándose en primer orden la definición de objetivos, seguido de la asignación de normas, comunicación, cohesión, liderazgo distribuido, interdependencia positiva, asignación de roles y ambiente de trabajo armónico.

*Talento humano y trabajo en equipo del personal directivo de las universidades del municipio Maracaibo*

En relación a los tipos de trabajo en equipo se destaca la conformación de equipos autónomos, seguido de los equipos de progreso, equipos de proceso y círculos de calidad en la categoría muy presente. Igualmente, los factores que contribuyen al éxito del trabajo en equipo se encuentran muy presentes, ubicándose en primer orden el compromiso, luego la responsabilidad y la oportunidad.

En referencia a la información analizada, se estableció la relación entre el talento humano y el trabajo en equipo en el personal directivo de la Dirección de Administración de las universidades públicas y privadas del Municipio Maracaibo, determinándose una correlación de magnitud fuerte con dirección positiva entre ambos atributos, lo cual sugiere que bajo las actuales condiciones de este estudio existe concomitancia o coincidencia entre estas variables.

En ese sentido, partiendo de la premisa que el personal directivo de las Direcciones de Administración de estas instituciones, debe fomentar el incremento de las rentas universitarias, así como la formulación y el análisis de escenarios a mediano y largo plazo, buscando respuestas a los eventuales problemas administrativos presupuestarios y financieros de estas instituciones y la vinculación efectiva con su entorno productivo, además de gerenciar integralmente los servicios de apoyo a las actividades de docencia, investigación y extensión, se podría señalar que no hay fórmulas mágicas para retener el talento; por ello, se sugiere:

1. Seleccionar al profesional en base a la proposición de valor, desarrollar el talento individual y reforzar su compromiso. El liderazgo comienza a verse menos como de un individuo y más de una comunidad, asumido por distintas personas según sus competencias y momentos. En esta nueva visión, llamada liderazgo distribuido, la principal tarea del gerente universitario es desarrollar la propia capacidad de liderazgo de los demás, estimulando su propio talento y motivación.

Para ello, se deberán promover mecanismos para motivar al personal, toda vez que éste debe ejercer funciones de control y gestión de una logística general, así como el fortalecimiento en el recurso humano de los valores institucionales y los principios de competitividad, interdisciplinariedad, interdependencia, participación y compromiso, adaptabilidad, flexibilidad y permanencia.

2. Propiciar la formación de círculos de calidad en la formación de equipos de trabajo, toda vez que agregan un importante valor al componente de participación en las tareas de control de calidad, permitiendo que los empleados se involucren en los problemas y propongan soluciones a los mismos, además de propiciar la integración y generar mejores ambientes de trabajo, lo cual, en muchos casos, incrementa la productividad.

3. Crear maneras de trabajar adecuadas a su propia realidad, así como estrategias útiles que ayuden a cumplir lo programado, con el fin de alcanzar los objetivos y metas que cada equipo de trabajo se propone.

4. Emprender talleres de capacitación en materia de resolución de problemas, pensamiento creativo o habilidades interpersonales. Sin duda, los miembros del equipo deben estar versados por lo menos en la filosofía de la institución respecto de los equipos, su misión y las nuevas funciones y responsabilidades que tendrán

los individuos por formar parte del equipo. Las siguientes habilidades son muy deseables para la efectividad de los miembros: mente abierta, estabilidad emocional, responsabilidad social, capacidad de resolución de problemas, habilidades para la comunicación, habilidades para la resolución de conflictos, confianza.

5. Dictar conferencias, seminarios, talleres o programas explicativos, participativos y dinámicos, donde se muestre qué es lo que busca la institución y cómo se podría llegar a tomar acciones que propendan a tomar decisiones acertadas y asegurar el compromiso de sus miembros, esto generaría un cambio positivo en el trabajo con otros siendo más asertivos, operativos, tolerantes y creativos.

### **Referencias Bibliográficas**

- Aiteco Consultores (2005). Tipología de los equipos de trabajo. Extraído de [http://www.aiteco.com/calidad/index.php?option=com\\_content&task=view-&id=38&Itemid=50](http://www.aiteco.com/calidad/index.php?option=com_content&task=view-&id=38&Itemid=50) Consulta: 08/06/06.
- Alles, Martha (2005). **Desarrollo del talento humano**. Editorial Granica. Argentina.
- Bavaresco, Aura (2001). **Proceso metodológico en la investigación. (Cómo hacer un diseño de investigación)**. Editorial Ediluz. Venezuela.
- Cardona, Pablo (2002). **Las claves del talento: La influencia del liderazgo en el desarrollo del capital humano**. Editorial Urano. España.
- Castro, Manuel (2002). Competitividad y excelencia académica. La Universidad del Siglo XXI. **Diario El Nacional**. 26 de Septiembre 2002. Venezuela.
- Crainer, Stuart y Des, Dearlove (2000). La falta de talento directivo. En **Revista Harvard Deusto Business Review**. No. 94, Enero-Febrero. España. (Pp. 4-12).
- Davenport, Thomas (2000). **Capital humano. Creando ventajas competitivas a través de las personas**. Editorial Gestión 2000. España.
- Davis, Keith y Newstrom, James (2003). **Comportamiento Humano en el Trabajo. Comportamiento Organizacional**. Editorial Mc Graw-Hill. México.
- Dolan, Simón; Valle, Ramón y Schuler, Randall (2003). **La gestión de los recursos humanos. Preparando profesionales para el siglo XXI**. Editorial Mc Graw-Hill. España.
- Dyer, William (2000). **Formación de equipos. Problemas y alternativas**. Editorial Addison Wesley Iberoamericana. Estados Unidos.
- Fainstein, Héctor (1998). **La gestión de equipos eficaces: organizaciones del siglo XXI**. Editorial Macchi. Argentina.
- Ferrer, Juliana; Romero, Douglas y Rivera, Alix (2002). La Universidad del Zulia frente al proceso de transformación organizacional. Perspectiva de algunos actores del proceso. En **Revista de Ciencias Sociales**. Mayo-Agosto. Vol. VIII. No. 002. Universidad del Zulia. Venezuela. (Pp. 328-343).

*Talento humano y trabajo en equipo del personal directivo de las universidades del municipio Maracaibo*

- Gubman, Edward (2000). **El talento como solución**. Editorial McGraw-Hill. México.
- Hayes, Nicky (2002). **Dirección de equipos de trabajo. Una estrategia para el éxito**. Editorial Thomson. España.
- Hernández, Roberto, Fernández, Carlos y Baptista, Pilar (2006). **Metodología de la Investigación**. Editorial McGraw Hill. México.
- Jericó, Pilar (2001). **Gestión del talento**. Editorial Prentice-Hall. España.
- Méndez, Carlos (2003). **Metodología. Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación**. Editorial Mc Graw-Hill. Colombia.
- Ministerio de Educación Superior (2007). Instituciones de Educación Superior. Extraído de: <http://www.mes.gov.ve/mes/rnipgt/autorizadactrl.php?PageNum=1>, Consulta: 12/01/07.
- Nava, Rosa (2002). La Transformación de LUZ. Propuestas, Decisiones, Compromiso. **Jornadas del Consejo Universitario de la Universidad del Zulia**. Maracaibo, Venezuela.
- Orozco, Luis (2005). La gestión de las universidades: una tarea prioritaria. Extraído de <http://www.universia.net.co/docentes/articulosdeeducacionsuperior/lagestiondelasuniversidadesunatareaprioritaria.html>, Consulta: 10/09/06.
- Palomo, María (2005). **Liderazgo y motivación de equipos de trabajo**. Editorial ESIC. España.
- Pardo, Luz y Arteaga, Patricia (2002). **Gestión social del talento humano**. Editorial Lumen-Humanitas. Argentina.
- Parra, Javier (2000). **Guía de Muestreo**. Editorial de la Universidad del Zulia. Venezuela.
- Real Academia Española (2006). **Diccionario de la Real Academia de la Lengua**. Editorial Espasa-Calpe, S.A. España.
- Robbins, Stephen (2004). **Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones**. Editorial Prentice-Hall. México.
- Sabino, Carlos (2000). **El proceso de investigación**. Editorial Panapo. Venezuela.
- Schermerhorn, John; Hunt, James y Osborn, Richard (2005). **Comportamiento organizacional**. Editorial Limusa. México.