UNIVERSIDAD BICENTENARIA

EMPODERAMIENTO DEL TALENTO HUMANO

Proceso Innovador de las Instituciones Inteligentes

DRA. ZEYDA PADILLA

UNIVERSIDAD BICENTENARIA

Dr. Basilio Sánchez Aranguren
Presidente

Dr. Gustavo Sánchez
Rector

Dra. Edilia Papa
Secretaria General

Dra. Mirian Regalado
Vicerrectora Académica

Dra. Zeyda Padilla
Vicerrectora Administrativa

DECANATO DE INVESTIGACIÓN, EXTENSIÓN Y POSTGRADO

Abog. Wilmer Galíndez MSc.
Decano

Abog. María T. Ramírez MSc.
Directora de Postgrado

Dra. Maite Marrero
Directora de Investigaci

DIEP | Decanato De Investigación, Extensión y Postgrado

COMITÉ EDITORIAL

Dr. Manuel Piñate
Dra. Milagro Ovalles
Dr. Yordis Salcedo (UMBV, Venezuela)
Dra. Luisa A. González (UNESR, Venezuela)
Dr. Ibaldo Fandiño (UP, Colombia)
Dra. Nancy Ricardo (UCSG, Ecuador

Fondo Editorial UBA

DIAGRAMACIÓN Y REVISIÓN GENERAL

Dra. Yesenia Centeno

Coordinadora del Fondo Editorial

DISEÑO DE PORTADA:

Vicerrectorado de Información y Comunicación

Fecha de Aceptación: enero, 2024
Fecha de Publicación: octubre, 2024
Fecha 1ra. Edición

Lugar: Turmero, Venezuela

Obra:

Título: EMPODERAMIENTO DEL TALENTO HUMANO. Proceso Innovador de las Instituciones Inteligentes

Autora: Zeyda Padilla

Depósito Legal: AR2024000447

ISBN: 978-980-6508-71-2

Reservados todos los derechos conforme a la Ley

Se permite la reproducción total o parcial del libro siempre que se indique expresamente la fuente.

Serie Libro Arbitrados

Número 37, Año 2024

San Joaquín de Turmero-Universidad Bicentenaria de Aragua

Es una publicación correspondiente a la colección de libros y revistas arbitradas del Fondo Editorial de la Universidad Bicentenaria de Aragua (FEUBA), dirigida a docentes e investigadores de las distintas disciplinas del saber. Tiene como propósito divulgar los avances de estudios, casos o experiencias de interés de la educación universitaria, la ciencia y la tecnología desarrollados por los participantes de la universidad o cualquier investigador u académico interesado. Es una publicación periódica trimestral arbitrada por el sistema doble ciego, el cual asegura la confidencialidad del proceso, al mantener en reserva la identidad de los árbitros.

ÍNDICE

PRÓLOGO..... 7

CAPÍTULO I. SUPERVIVENCIA ORGANIZACIONAL: frente a los cambios del entorno global

— A u d i t o r í a. Necesidad en los Procesos Organizacionales 13
— Empoderar al Talento Humano para Ejercer Funciones de Auditor 22

CAPÍTULO II. EMPRESAS DINAMIZADORAS DE LOS PROCESOS DE APRENDIZAJE: de cara a la competitividad y sostenibilidad

— El Talento Humano en las Nuevas Formas de Administrar 31
— Gestión Participativa del Talento Humano 33
— e – L e a r n i n g. Ambientes mediados por Tecnologías e Internet 37
— Desempeño Laboral Planeación de Mejora Continua 40

CAPÍTULO III. EJERCICIO DEL AUDITOR EN LA CONVIVENCIA INSTITUCIONAL: Desde la mirada de la Administración Pública

— Interpretación Discursiva de la Vivencia del Auditor Público 46

CAPÍTULO IV. FORMACIÓN DEL TALENTO HUMANO: EMPODERAMIENTO ORGANIZACIONAL. Una Visión Sistémica

— Concepción Teórica de la Gestión Institucional 60
— Visión Sistémica en la Formación del Talento Humano 62
1. Tecnología en los Procesos Organizacionales 68
2. Empoderamiento del Talento Humano 69
3. Aprendizaje Autónomo una Producción Activa 70

REFERENCIAS..... 72

BIOGRAFÍA DE LA AUTORA 77

PRÓLOGO

Estimados lectores,

Es un honor presentarles esta obra, “Empoderamiento del Talento Humano”, escrita por la destacada autora Zeyda Padilla. En estas páginas, Padilla nos guía a través de un viaje apasionante hacia el corazón de las instituciones inteligentes y su relación con el desarrollo y fortalecimiento del capital humano.

En un mundo en constante cambio, las organizaciones enfrentan desafíos sin precedentes. El primer capítulo, “Supervivencia Organizacional frente a los cambios del entorno global”, nos sumerge en la necesidad imperante de adaptación y resiliencia. La autora destaca la importancia de la auditoría como herramienta clave en la toma de decisiones y cómo empoderar al talento humano para ejercer funciones de auditoría se convierte en un pilar fundamental.

El segundo capítulo, “Empresas Dinamizadoras de los Procesos de Aprendizaje”, nos lleva al corazón de la competitividad y sostenibilidad. Desde la gestión participativa del talento humano hasta el e-learning mediado por tecnologías e internet, Padilla nos muestra cómo las nuevas formas de administrar se entrelazan con el desempeño laboral y la planificación de la mejora continua.

En el tercer capítulo, “Ejercicio del Auditor en la Convivencia Institucional”, la autora nos brinda una perspectiva única desde la mirada de la administración pública. La interpretación discursiva de la vivencia del auditor público nos invita a reflexionar sobre la importancia de la transparencia y la ética en nuestras instituciones.

Finalmente, en el cuarto capítulo, “Formación del Talento Humano: Empoderamiento Organizacional”, Padilla nos ofrece una visión sistémica. Desde la concepción teórica de la gestión institucional hasta la tecnología aplicada en los procesos organizacionales, la autora nos inspira a considerar el empoderamiento del talento humano como una producción activa y transformadora.

En su línea discursiva, Zeyda Padilla se sumerge en lo práctico, en la acción. Sus anécdotas, especialmente aquellas relacionadas con las mesas técnicas de trabajo desde su gestión en la Contraloría del Estado Aragua, nos recuerdan que el empoderamiento no es solo teoría, sino una realidad palpable.

La magia literaria anterior, fue inspirada por la obra del autor Peter M. Senge (20212), La quinta disciplina: cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente. Padilla, reflexionó sobre la importancia del tejido complejo de las instituciones inteligentes, y de cómo encontramos una sinergia poderosa entre el conocimiento, la acción y la visión compartida. Es aquí donde la Quinta Disciplina de Senge se manifiesta con claridad: el Aprendizaje en Equipo.

El empoderamiento del talento humano no es un acto aislado; es un proceso interconectado que se nutre de la colaboración y la cohesión. Como hilos en un tapiz, los individuos se entrelazan, compartiendo experiencias, habilidades y perspectivas. Pero no basta con la mera coexistencia; es necesario que aprendamos juntos, que nos desafiemos mutuamente y que construyamos un conocimiento colectivo.

El Pensamiento Sistémico, otra de las disciplinas fundamentales, nos recuerda que todo está conectado. Cada decisión, cada acción, reverbera en el sistema más amplio. Cuando empoderamos al talento humano, no solo estamos fortaleciendo a individuos, sino también a la organización en su totalidad, es como afinar una orquesta: cada instrumento debe estar en armonía para que la melodía sea sublime.

Por otra parte, el Dominio Personal es la brújula interna que guía a cada persona hacia su mejor versión. Al empoderar a los individuos, les damos la capacidad de moldear su propio destino, pero este dominio no es egoísta; es un compromiso con el bien común. Cuando cada miembro de la organización busca su excelencia personal, el resultado es una sinfonía de logros compartidos.

Los Modelos Mentales son los lentes a través de los cuales percibimos el mundo. Al empoderar al talento humano, debemos cuestionar y transformar esos modelos. ¿Qué creencias limitantes debemos dejar atrás? ¿Cómo podemos adoptar una mentalidad de crecimiento y adaptabilidad? Aquí reside la verdadera revolución: en cambiar nuestra forma de pensar.

Por último, la Visión Compartida es el faro que guía nuestras acciones. Cuando todos los miembros de la organización comparten una visión clara y apasionante, se crea un impulso imparable. El empoderamiento se convierte en un vehículo hacia ese futuro deseado, y cada paso se da con propósito y determinación.

Así, en estas páginas, la Dra. Zeyda Padilla nos invita a explorar estas disciplinas, a tejerlas en nuestra práctica diaria y a empoderar al talento humano con una mirada sistémica y transformadora. Que este libro sea un viaje hacia la inteligencia colectiva, donde cada individuo se convierta en un agente de cambio y cada institución en un motor de progreso.

¡Que esta obra inspire y transforme!

Dra. Mirian Regalado

CAPÍTULO I

SUPERVIVENCIA ORGANIZACIONAL:

frente a los cambios del entorno global

Ante la complejidad de la creciente competencia sumada al incremento de la demanda y las exigencias del mercado en cuanto a calidad, rapidez, flexibilidad, funcionalidad y costos competitivos. Han puesto a las organizaciones, independientemente de su tamaño, en un proceso de cambio acelerado tanto en sus procesos organizacionales y en las personas involucradas en las mismas.

En este contexto, las tendencias en el campo de la información y avances en telecomunicaciones, así como en las llamadas nuevas filosofías, métodos, técnicas. Apuntan hacia un futuro en el que las habilidades, destrezas, competencias y actitudes de las personas deben responder de manera innovadora, rápida y eficiente antes los cambios que emergen, ya que la supervivencia de estas dependerá de los cambios en el entorno global.

Las personas se han convertido en estos últimos tiempos en el eje fundamental de la ventaja competitiva para las organizaciones, tomando en cuenta que el éxito de ellas depende no solo de sus líderes. Sino en gran medida de la participación e integración de todos sus colaboradores. Las empresas u organizaciones requieren una nueva forma de gestión para adaptarse a los cambios y sobrevivir.

Auditoría. Necesidad en los Procesos Organizacionales

Según Arguelles (2011), la información y conocimiento en las organizaciones constituyen un bien de consumo y un activo equiparable a los recursos tecnológicos y financieros, gracias a la confluencia de diversos factores en el entorno. Entre ellos, los procesos de globalización y el desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación que han favorecido el tránsito de una sociedad industrial a la sociedad de la información y el conocimiento en la que la utilidad de los conocimientos cada día que pasa tiene un ciclo de vida más corto.

Así mismo, la comprensión del tiempo y la geografía se concibe como el aquí y el ahora y el recurso humano se consolida como motor de los procesos organizativos, en la medida en que se constituye en el principal factor para la generación y transformación de conocimientos.

Es así como al interior de toda organización se desarrollan actividades que requieren de planeación, ejecución, verificación y actuación, las cuales deben ser evaluadas por un profesional con carácter independiente y objetivo, que logre identificar en dichas actividades o procesos, las mejores prácticas a implementar y la identificación de oportunidades de mejora. Es allí, donde aparece la función de auditoría, con el fin de identificar que la visión y la orientación en las que va encaminada la organización guardan total conexión.

En consecuencia, del giro que ha tomado la administración hasta nuestros días, y de otros factores como, la tecnificación de los procesos, la evolución de los productos y servicios, la ejecución de metas empresariales ambiciosas y la constante presencia de la competencia. Son cada vez más las compañías que ven la función de auditoría necesaria para la optimización de sus procesos y la disminución del panorama de riesgos presente en sus actividades cotidianas.

Con esto se tiene así un respaldo por un ente verificador, que confirme que sus procesos están siendo desarrollados de forma adecuada y bajo los ámbitos legales, a fin de tener un mayor nivel de confianza en los resultados financieros y, por ende, en la sostenibilidad futura de la compañía. En ese sentido, según The Institute of Internal Auditors (2004) la auditoria se define como:

> actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a cumplir los objetivos de las empresas, aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno" (p.1).

Profundizando un poco más, la auditoría aplica procesos sistemáticos para obtener y evaluar de manera objetiva, las evidencias relacionadas con informes sobre actividades económicas y otros acontecimientos relacionados. Cuyo fin consiste en determinar el grado de correspondencia del contenido informativo con las evidencias que le dieron origen, así como establecer si dichos informes se han elaborado observando los principios establecidos para el caso.

De esta manera, indica Asociation American Accounting (2010) “la auditoría constituye una herramienta de control y supervisión que contribuye a la creación de una cultura, de la disciplina de la organización y permite descubrir fallas en las estructuras o vulnerabilidades existentes”, (p. 1). Aunque su campo de acción se expande a todas las ramas de desempeño humano, su ejercicio se centra en el área administrativa, legal, financiera, fiscal y contable, con una visión transversal, integral e integradora.

Órganos de Control Fiscal en Venezuela

Hoy en día, la función de auditoría es generalmente realizada por personas con estudios afines a labores administrativas y financieras tales como: Contaduría Pública, Ingeniería Financiera, Administración. Sin embargo, dada la importancia de esta labor existen muchas empresas

dedicadas a la prestación de servicios de auditoría y consultoría en temas contables, fiscales, financieros, entre otros, y es en estos sujetos donde se centra este libro.

Existe en el mercado una amplia gama de empresas que ofrecen este tipo de servicios y, algunas empresas tienen mayores ventajas de ser elegidas por parte de sus futuros clientes que otras, en razón a su experiencia, trayectoria y prestigio. Las empresas auditoras, así como el resto de las organizaciones son afectadas por la rotación de su personal.

La rotación de personal se convierte pues, en un factor de alarma, toda vez que afecta considerablemente a las organizaciones, no sólo por los altos costos que significan el reclutamiento y la selección de nuevos talentos, sino también, por los cambios tan abruptos en su capital humano, lo que conlleva a trabajar arduamente, para lograr que el empleado de reciente ingreso, desarrolle el conocimiento, la aceptación y su adaptación a las políticas, normas y procedimientos de trabajo de la empresa.

Hoy en día, no se puede concebir una empresa que desee ser exitosa y que no determine procedimientos alternativos para subsanar sus posibles debilidades operativas. Este inconveniente se está presentando en los órganos de control fiscal en Venezuela donde se observa una muy alta rotación de personal, específicamente en área de auditoría interna; siendo que se invierte tiempo y dinero en formación y al poco tiempo este personal por diversas razones renuncia al cargo. En este sentido, Rojas (2015:1) menciona que

> la satisfacción es la diferencia entre las recompensas que reciben los trabajadores y la cantidad que piensan debían recibir. Entre los

> factores más importantes que hacen que un trabajador se sienta satisfecho, se encuentran: trabajos interesantes, formación, recompensas justas y equitativas, condiciones laborales adecuadas y buenos compañeros de trabajo.

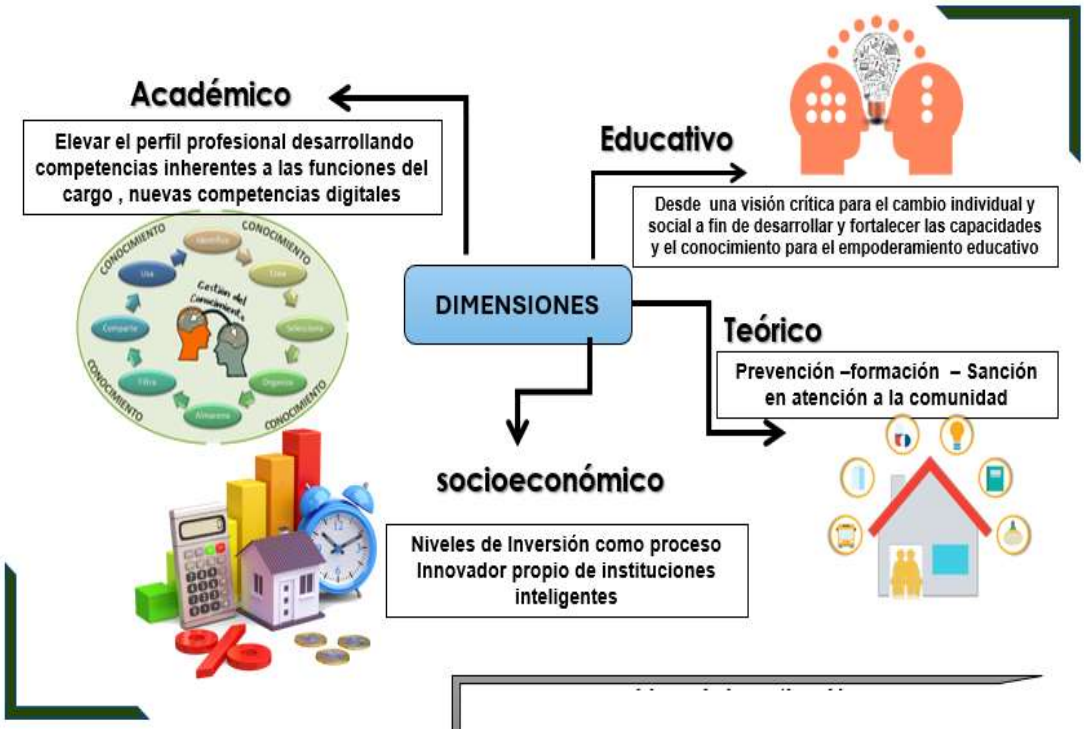
Además, se puede añadir también las condiciones físicas de trabajo, el horario, las vacaciones, el reconocimiento a la importancia de su aporte y el nivel de exigencia. Así mismo, la valoración que el auditor da a cada uno de los aspectos mencionados varía de acuerdo con su personalidad, su jerarquía de valores, sus expectativas personales, sus prioridades en su estilo de vida, el momento personal o económico que atraviesa, el interés y las motivaciones personales dentro del órgano de control. Con base al planteamiento anterior Chávez (2008:1) indica:

> tener estrategias motivacionales es básico para que los empleados se involucren y comprometan. Tome en cuenta que, aunque no tenga recursos monetarios o materiales suficientes para estar dando recompensas por su desempeño en el trabajo, se deben crear hábitos institucionales en los que diariamente se valore el esfuerzo del trabajador y, sobre todo, se humanice el trato en la relación laboral. La clásica “palmadita en el hombro” es un detalle que anima al miembro del grupo y más si quien la proporciona tiene una jerarquía importante en la organización; póngase a reflexionar sobre las distintas maneras de impulsar a la gente en sus esfuerzos y tiempos empleados en la prestación de sus servicios. Entre más confianza y reconocimiento se le proporcione, los trabajadores se involucrarán y se sentirán comprometidos para responder eficientemente en las tareas encomendadas.

A través de la interacción social, los seres humanos hacen una constante lectura de sus interlocutores, a partir de la cual, se percibe el nivel de aprobación que merecen sus actos e intervenciones. Muchas veces en el trabajo esa aprobación es más requerida por los empleados, pues sienten que es la forma con la que se mide su actuación y situación laboral. Un estímulo

es un reconocimiento, un visto bueno, una muestra oportuna de afecto que vuelve a engendrar el entusiasmo inicial, con el que la gran mayoría de los trabajadores ingresó a la empresa, pero que puede haber perdido debido a la rutina diaria del esfuerzo mal recompensado.

En ocasiones, los altos directivos olvidan hacer esto con sus colaboradores, no es que se deba agradecer por hacer las cosas, ya que muchos dirán que para eso reciben una compensación; es más una muestra de que, como lo están haciendo está muy bien y que eso les agrada, con ese mensaje se siembra en el auditor un motivante para continuar realizando sus auditorías de una mejor manera cada día.



Por otro lado, el tema dinero predomina en las decisiones de cambio de empleo, Vargas (2012) así lo confirma con base a un sondeo realizado por el

portal Trabajando.com, en el que 50% de los participantes (de un universo de 3.000) menciona que la principal razón que impulsa su búsqueda de nuevas oportunidades es mejorar su compensación salarial" (p. 1). Escobedo (2013), también aporta al respecto afirmando que tener el control sobre la rotación del personal es primordial para el cumplimiento de los objetivos de la empresa, pues cuando una persona se retira de la organización lleva consigo todo el conocimiento y experiencia adquirida.

Para poder tener dicho control es indispensable vincular los intereses de los auditores con los objetivos del órgano de control fiscal, para así producir beneficios mutuos que garanticen la satisfacción del auditor y la empresa, sin subordinar unos de otros.

Al analizar todos los aspectos mencionados anteriormente, resaltan principalmente los factores relacionados con la convivencia, el trato, el reconocimiento y la remuneración; ya que considerando que el auditor permanece un gran porcentaje de tiempo en la organización, eso genera que detalle con mayor precisión cómo se siente y cómo debería sentirse realizando la labor que desempeña. En ese sentido afirma González (2009), "la retención de personal, es sin duda, uno de los aspectos más problemáticos que debe afrontar el área de recursos humanos de las organizaciones del sector público y privado", (p. 46).

En este escenario, los departamentos de recursos humanos se convierten en piezas claves para las organizaciones, a la hora de mantener entre sus filas, a los mejores. De allí que, cada empresa deberá diseñar estrategias para conocer lo que sus empleados sienten, quieren y esperan antes de que sea tarde y se le hayan escapado grandes talentos. Sin embargo, no es fácil obtener recurso humano calificado y motivado. El talento

en los profesionales es un factor escaso, que hay que saber buscar, captar y, sin duda, retener.

Debido a esta carencia, no sorprende, entonces, que los buenos auditores tengan, en muchos casos, elevados índices de rotación y vayan cambiando de empresa a medida que surgen propuestas más tentadoras. Así mismo, se incrementa la problemática del conocimiento, ya que el auditor se va con un conocimiento valioso enriquecido por los años de experiencia y esto se convierte en una gran desventaja y en retrocesos costosos para el órgano de control fiscal que es el caso de estudio.

Hoy, más que nunca, los profesionales de los recursos humanos deberán innovar y adaptarse para mantener el liderazgo de su compañía. Al respeto Calderón (2014) considera que

> La atracción, retención y compromiso del talento humano se convertirá en prioridad por lo que deberán establecer acuerdos con universidades y desplegar programas de entrenamiento fundamentados en la educación continua. Ahora, más que nunca, será importante motivar a tu equipo a trabajar con pasión y superar las expectativas, así como a laborar en un ambiente de trabajo holístico, que permita moverse entre áreas dentro de la compañía y crear planes para el crecimiento profesional de cada empleado. (p. 1)

La formación ya no sólo se trata de instruir al colaborador a realizar su trabajo con mayor eficiencia y eficacia, va mucho más allá y se ve en sus consecuencias. Si no se forma a un nuevo colaborador, se corren diferentes riesgos con efectos negativos, como la pérdida de productividad o el costo de rotación de trabajadores. Como señala Blanchard, (2005) “el modo de pensar que condujo al éxito en el pasado no llevará el éxito al futuro” (p.2).

En estas circunstancias, todas las personas que asumen las responsabilidades directivas deben conocer y practicar la gerencia con un nuevo estilo innovador y muy participativo. Una de estas es el Empowerment, una nueva forma de orientar el trabajo de las organizaciones hacia un futuro próspero e innovador. El mundo actual obliga a las Instituciones a ser más competitivas con el fin de lograr su supervivencia.

Esta supervivencia trae consigo una mayor exigencia en la calidad de los procesos y productos, la innovación permanente, el estímulo en precios, la utilización de tecnología de vanguardia, un mejor servicio al cliente; todo ello sería imposible si la Institución no cuenta con un personal altamente calificado; que solo es posible lograr con programas de capacitación y desarrollo.

Fuente: Sierra (2022)

Empoderar al Talento Humano para Ejercer Funciones de Auditor

Los programas de capacitación y desarrollo de personal tienden a desarrollar en los empleados nuevas habilidades, conocimientos y aptitudes que les permitan desempeñarse eficientemente en sus cargos actuales y futuros. Igualmente, el mejoramiento de destrezas, la formación de valores y actitudes habilitan al individuo para comportarse dentro y fuera del ambiente laboral. Hoy en día la tecnología es indispensable para lograr la productividad que exige el mercado, pero el éxito depende principalmente de la flexibilidad y de la capacidad de innovación que tenga el personal que labora en la Institución.

La tecnología y la información están al alcance de todas las Instituciones, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar una Institución de otra es la capacidad que tiene el personal de adaptarse al cambio. Desde esa mirada, una Institución debe atraer al mejor Talento Humano, retenerlos ayudarlos a desarrollarse profesionalmente, darles las herramientas necesarias que los hagan más eficientes y les permitan desarrollar sus actividades con eficiencia, capacitarlos, diseñar correctamente el trabajo, establecer las metas adecuadas, motivarlos, recompensarlos, de esta manera los trabajadores se sentirán comprometidos y así darán su máximo potencial al desarrollar sus actividades dentro de la Institución.

Para lograr tal fin una de las potencialidades que se pueden introducir con mayor fuerza es la formación del talento humano para el empoderamiento gerencial en organizaciones públicas y privadas. Donde la gestión de los recursos humanos en las organizaciones, debe enfrentarse constantemente a diversas situaciones en las que se debe tomar, en escaso tiempo, una decisión correcta, económica y que sea la mejor para la organización.

En ese contexto, en las organizaciones del sector público, específicamente los órganos de control fiscal, es fundamental un cambio de cultura, donde todos sus miembros se sientan comprometidos y puedan conformar equipos auto dirigidos, en función del logro de los objetivos planteados. Para poder generar procesos de transformación y la implementación de acciones formativas integrales, que promuevan el desarrollo del personal auditor, desarrollando competencias personales y dotándoles de las herramientas tecno-científicas, para cumplir con un desempeño acorde a las exigencias de la organización.

Para ello, es necesario empoderar al talento humano que ejerce funciones de auditor; de manera tal que le permita incrementar la libertad de elección y acción, y es un proceso que puede entenderse a nivel individual o colectivo. El empoderamiento está basado en el desarrollo de activos y capacidades de las personas, entre las cuales se encuentra las capacidades sociales que incluyen a la pertenencia social, liderazgo, relaciones de confianza, un sentido de identidad, valores que le dan sentido a la vida y a la capacidad de organizarse, siendo estos aspectos la base y fundamento de un óptimo desempeño de empresas, organismos públicos y otras instituciones.

Desde esa óptica, puede comprenderse el empoderamiento como un proceso innovador propio de las instituciones inteligentes y además competitivas. No obstante, para efectos de este trabajo de investigación, es la capacidad (competencia) para obrar brindando apoyo a los otros (pares, subordinados, superiores) demostrando sensibilidad ante sus necesidades y requerimientos.

Capacidad para cooperar con las personas en equipos de trabajo, brindando ayuda, aunque no sea la requerida formalmente, implica por ello la habilidad para crear relaciones basada en la confianza profesional y personal. Visto de esa manera, en las organizaciones públicas, para poder generar procesos de transformación, es inminente la implementación de acciones formativas integrales, que promuevan el desarrollo del personal auditor.

En continuación de la idea, se tiene que los auditores adscritos a los órganos de control fiscal no poseen la potestad decisoria, en el ejercicio de sus funciones en el proceso de fiscalización de órganos públicos y entes descentralizados en el marco del control fiscal. De igual forma, existe y es perentorio el dominio de sus capacidades de toma de decisiones en el marco de su actividad específica. Paralelamente, se evidencia que, en el caso de los entes públicos, el empoderamiento no se toma en cuenta como base del trabajo en equipo como principio del reconocimiento de las funciones y responsabilidades del personal de la institución.

En el caso de las fiscalizaciones y auditorias, no se toma en cuenta la delegación de autoridad ni se fortalece el sentido del compromiso por parte del personal, de allí que este aspecto sea contraproducente para la eficiencia del órgano de control fiscal, con proyección hacia la necesaria productividad en la función contralora del Estado. Ese aspecto se enlaza con el hecho que, en la presentación de los informes de fiscalizaciones y auditorías, el personal debe recurrir al apoyo de la autoridad de la alta gerencia para emitir juicios y recomendaciones, independientemente de poseer los conocimientos y experiencia de base para plantearlas.

En esa realidad, se contextualizan las instituciones de la Contraloría del Estado Aragua como instituciones responsables de los procesos de auditores y control fiscal en las cuales el componente humano orienta su trabajo de manera personalizada, desatendiendo la problemática que involucra la relación entre el trabajo y la cultura organizacional y que están asociadas con el comportamiento individual basado en el empoderamiento organizacional. Por lo que se ha visto en la mayoría de las organizaciones, tanto privada como publicas la necesidad de brindarle al personal una mejor calidad de vida, que estimule a que se sientan identificados con la organización.

De esa manera, uno de los principales objetivos de los programas estatales y privados de las Contralorías, reside en la formación y capacitación del talento humano, que incida en el comportamiento y satisfacción general, aumentando su productividad y creatividad. Sin embargo, los aspectos enunciados tienden en muchos casos a ser subjetivos ya que la gente actúa con base en lo que percibe.

Con base a los análisis realizados sobre la rotación de personal en los órganos de control fiscal se tiene que, en el área de auditoría interna se presentan las siguientes causas:

- Conceptos de control y de los procesos para dar soporte a la detección de presuntos supuestos generadores de responsabilidad en la administración y disposición de los recursos públicos.
- Conocimientos de los aspectos técnicos de conceptos financieros, gerenciales y de contabilidad de costos, estándares, sistemas y procesos de reporte apropiados para trabajos de auditoría.
- El pensamiento crítico y el conocimiento de técnicas de resolución de problemas y de herramientas de análisis de datos.
- Capacidad de crear planes de trabajos de auditoría sobre la base del riesgo y su impacto en la organización.
- Habilidades de comunicación a distintos niveles de la organización: Persuasión y colaboración.
- Capacidad de construir alianzas efectivas con los clientes de trabajo de Auditoría Interna para lograr resultados
- Capacidad de analizar y evaluar la eficiencia y la eficacia de los procesos de negocio.
- Capacidad de gestionar el propio tiempo, respondiendo a objetivos y fechas.

- Tendencia a mantenerse actualizado en los últimos desarrollos globales, requisitos legales y regulatorios y su impacto en los trabajos de Auditoría Interna.
- Búsqueda de oportunidades de mejora continua.

De no resolverse la problemática existente inherente a las carencias mencionadas se tendrán las siguientes consecuencias:

A corto plazo, se deteriora el desempeño individual ya que la falta de herramientas y capacitaciones en las áreas técnicas o blandas puede generar una merma en el desempeño individual. Es clave contar con las competencias relacionadas a las funciones del cargo, al contexto de trabajo y las nuevas competencias digitales, por ejemplo, teletrabajo.

A mediano plazo, disminuye la motivación, puesto que el no contar con un programa claro que atienda las necesidades de formación individuales y de área, puede ocasionar una disminución en la motivación y engagement, y como consecuencia, afectando la productividad de los equipos. Cuando esto ocurre la relación dentro de cada equipo de trabajo y entre los mismos equipos se va deteriorando y los efectos comienzan a notarse en la empresa en el corto plazo. El clima laboral de la empresa se vuelve desagradable y con ello disminuye la productividad.

A largo plazo, se dificulta el desarrollo a largo plazo del órgano de control fiscal dado que es difícil para una organización que no cuenta con un programa de capacitación relativamente periódico, ser capaz de crecer. Por dos razones:

1. Enfrentar a la competencia: Quedará en desventaja con la competencia en cuestión de nuevas tecnologías, por ejemplo, o la misma área de RRHH, no estará en condiciones de realizar un trabajo en conjunto adecuado.
2. Fuga de Talentos: La formación continua es uno de los elementos más valorados por los colaboradores hoy en día, particularmente de las nuevas generaciones, de modo que la falta de apoyo en términos formativos puede ser causa de rotación laboral.

Se hace necesario estudiar el mecanismo actual y proponer esquemas alternos que permitan una efectiva mejora en la variables, y es que sea cual sea el motivo por el cual se genera la rotación de personal, este va a representar un efecto negativo e importante para el órgano de control fiscal, traducido en términos económicos, en gestión del conocimiento, en reprocesos y en el desgaste comunicacional ante los entes involucrados, por los cambios sufridos en el equipo de trabajo destinado para esa labor; el desafío será tener el control sobre este fenómeno.

Los mecanismos de dirección en cualquier empresa, han sido sin lugar a duda, uno de los principales elementos que conllevan al pleno éxito de la gestión organizacional. Hoy por hoy, surge más que nunca, la necesidad de diseñar e implementar mecanismos gerenciales que respondan a diversos cambios tecnológicos y económicos producto de una sociedad dinámica y cambiante.

CAPÍTULO II

EMPRESAS DINAMIZADORAS DE LOS PROCESOS DE APRENDIZAJE:

de cara a la

competitividad y

sostenibilidad

En la era actual del conocimiento y la innovación las organizaciones cumplen un papel fundamental, pero más aún las personas que las integran. Pues son éstas quienes al interior de las empresas dinamizan los procesos de aprendizaje, la generación de conocimiento y los cambios necesarios para lograr mayor competitividad y sostenibilidad organizacional.

Cuando se habla de formación del talento humano es necesario hacer alusión a la gestión administrativa, cuya área al interior de una organización le corresponde realizar todas las actividades conducentes al logro de los objetivos organizacionales. Fayol (1916) denominaba a ésta como la función administrativa, encargada de desarrollar el programa de acción general de la empresa, que involucra la puesta en práctica del famoso proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar.

Dada la complejidad creciente de las organizaciones y del entorno en que estas se mueven parece vano el uso de recetas actuando sobre un único elemento organizacional. Todas las organizaciones parecen estar afectadas por la imperiosa búsqueda de nuevas maneras de administrar, pero ya no parece posible razonar en términos de herramientas y técnicas de administración aplicables siempre y en todas partes sino abordar el fenómeno organizacional con una filosofía global que permita hacer uso de herramientas y técnicas como medios utilizables en determinados momentos y no como fines en sí mismas.

El Talento Humano en las Nuevas Formas de Administrar

En la actualidad han empezado a surgir corrientes que, con base en el análisis de estos cambios, proponen el desarrollo de una dirección renovada, que permita identificar los temas que es necesario revisar de las teorías y prácticas tradicionales. Así como sistematizar los principales aprendizajes de los actuales modelos organizacionales y construir una nueva síntesis que incluya como objeto de estudio de la administración tanto a la organización en sus procesos, estructura y funcionamiento, como al análisis y desarrollo del trabajo cooperativo de las personas dentro de una perspectiva que realce la dimensión compleja de la administración.

La definición del talento humano se enfoca en las personas inteligentes o aptas para determinada ocupación, es decir se refleja su talento en el sentido en que entiende y comprende y además posee la capacidad de resolver problemas laborales dado que tiene las habilidades, destrezas y experiencias para hacerlo. A criterio de Alles (2012) el talento humano se considera como el conjunto de dotes intelectuales de una persona.

A partir de esta definición y en perspectiva de la gestión de recursos humanos por competencias, ese conjunto de dotes intelectuales consiste en la sumatoria de dos subconjuntos: los conocimientos y las competencias: sin embargo, serán estas últimas las que determinarán un desempeño superior (p.119). En relación, a lo definido por el autor en cuestión, se entiende por

talento humano a la combinación de variados componentes o aspectos y de sus características, además se citar las cualidades y valores de una persona en su aplicación o desarrollo laboral, como aporte positivo en una institución o empresa.

Con base a lo expuesto, se evidencia que el talento humano, es el resultado de las características que posee un individuo con base a sus atributos innatos y los desarrollados a lo largo de su vida, como los conocimientos académicos, y complementos de habilidades y destrezas, que lo atribuyen a realizar actividades de interés y beneficio en una empresa. En este sentido Saracho (2010) indica que “es una combinación de capacidades o competencias y por lo tanto es desarrollable y generalizable, la mayoría de las actividades organizacionales dirigidas a identificar, desarrollar y retener talentos.” (p.116)

Al considerar a las personas como parte esencial en la generación de valor de una empresa, la atención se centra en las relaciones que ellas tienen con otros, siendo ahí donde surge la relevancia de los equipos y su coordinación hacia los resultados. Con base a estas acotaciones, Fernández y Winter (2003) en su teoría de alto desempeño señalan que los grupos de trabajo evolucionan en equipos cuando sus integrantes comparten sus ideas para mejorar los procesos del trabajo, desarrollan respuestas coordinadas frente a los cambios, promueven el respeto entre sus miembros, participan en mejorar sus objetivos comunes e inician acciones conjuntas para mejorar su rendimiento.

Gestión Participativa del Talento Humano

La Gestión del Talento Humano, según Chiavenato (2009) es una de las áreas que dependen directamente de aspectos como lo son la cultura organizacional, la estructura organizacional, los tipos de cultura, los contextos ambientales, el giro de la organización, la tecnología utilizada y los procesos internos y externos que realiza la organización. La gestión de talento humano pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa; es ahora cuando la empresa comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos y ofrecerle un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada trabajador.

Al respecto, Veras (2013) afirma que; “la gestión de talento humano es la forma como la organización libera, desarrolla, motiva e implica todas las capacidades y el potencial de su personal, con miras a una mejora sistemática y permanente tanto de éste como de la propia organización” (p.142). Este es el reto: lograr que las personas se sientan y actúen como socias de la organización, participen activamente en un proceso de

desarrollo continuo a nivel personal y organizacional y sean los protagonistas del cambio al ser proactivos en las mejoras.

Para afrontar los nuevos cambios las organizaciones tendrán que desarrollar modelos de gestión participativos, que hagan desarrollarse a los empleados y que con lleve la automotivación de los mismos, estableciendo mecanismos de compromiso con los valores de la institución.

La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomine en las organizaciones; es contingente y situacional. Pues depende de aspectos, como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.

En el mismo contexto de ideas de Carrillo (2020) al mostrar un marco teórico conceptual analiza las características de los modelos de gestión del talento humano utilizados en los procesos de reclutamiento y selección. Donde concluye que se pueden encontrar mejores formas para la selección debido a que no solo evalúa las capacidades profesionales sino también personales, lo cual permite determinar que estas ejercen una clara influencia dentro de los procesos de selección. Esto hace pensar en el aumento del trabajo virtual hace que los empleados se vuelvan independientes del tiempo y el lugar; la rotación de tareas laborales requiere además que los empleados sean flexibles con sus responsabilidades laborales.

Entonces, para convertirse en equipo se deben dar niveles mayores de coordinación y compromiso que los que se desarrollan en los grupos para lograr el objetivo común, dando por resultado un desempeño que es mayor que la suma de los aportes individuales.

Argumentando la combinación de capacidades y competencias de lo que los seres humanos poseen como talento humano, se puede mencionar como relevante los conocimientos, que son la posesión de sabiduría, inteligencia, creatividad, razonamiento, entre otros, es decir, son las competencias cognitivas de las personas. Por otra parte, se puede mencionar el compromiso, las actitudes, temperamento, personalidad además del esfuerzo que despliega de un individuo, también es conocido como las competencias personales. Cabe recalcar que dentro del talento humano también se encuentra el poder, lo cual se refiere a los valores, la decisión y la capacidad personal para hacerlo; también se conoce como las competencias ejecutivas o de liderazgo.

La capacitación se determina como una herramienta esencial que forma parte de la Administración y Gestión del Talento Humano de una empresa u organización. Silíceo (2009) plantea que “la capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.” (p. 98). En referencia a lo expuesto por el autor en cuestión, se define a la capacitación como la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo de los individuos en el desempeño de una actividad laboral.

Refiere Dessler (2010) que “la información del análisis de puestos también se utiliza para diseñar los programas de capacitación y desarrollo, porque el análisis y la resultante descripción del trabajo muestran las habilidades que se requieran y, por tanto, la capacitación” (p. 84). La capacitación debe ser establecida y preparada como aporte de los conocimientos y habilidades de cada persona, en beneficio del desempeño laboral particular como colectivo, a la vez es una actividad relevante e imprescindible dentro de una institución, sobre todo cuando el objetivo del administrador es generar una interrelación de cooperación entre empleados, enfocados en el logro de objetivos.

La capacitación de los empleados es una actividad importante de la Administración del personal, conforme se dan los empleos exigen cambios, las destrezas de los empleados se deben modificar y actualizar. La capacitación se objetiviza básicamente en promover el desarrollo integral del personal, de modo que conlleve el desarrollo de la organización. Además, propiciar y fortalecer el conocimiento técnico necesario para el mejor desempeño de las actividades laborales. Con base de estos objetivos se pueden evidenciar los siguientes beneficios en la empresa u organización:

a) Crear mejor imagen de la empresa,
b) Mejora la relación jefe-subordinado,
c) Eleva la moral de la fuerza de trabajo,
d) Incrementa la productividad y calidad en el trabajo.

La capacitación adicionalmente sirve como aporte personal en los empleados, básicamente con los siguientes beneficios:

- Descartar los temores de la incompetencia
- Eleva el nivel de satisfacción con el puesto laboral
- Desarrolla un sentido de vanguardia
- Desempeño Laboral

Robbins (2009) plantea que “los gerentes tienen la responsabilidad de decidir qué tipo de capacitación necesitan los empleados, cuando la requieran y cómo debe de ser esa capacitación” (p. 118). En referencia a los aportes teóricos de los autores expuestos, se determina que la capacitación del personal en la actualidad representa para las empresas u organizaciones uno de los medios más efectivos para asegurar la información permanente de sus recursos humanos respecto a las funciones laborales que deben desempeñar en el puesto del trabajo que ocupan y del cual son responsables siendo este una de las carencias significativas en los órganos de control tema de estudio de la presente investigación.

e – L e a r n i n g.

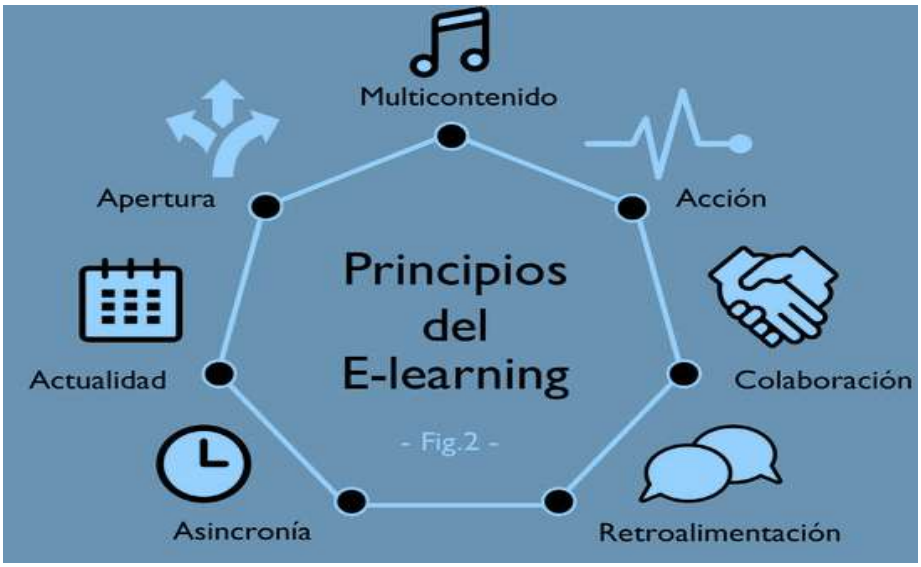
Ambientes mediados por Tecnologías e Internet

Debido a que el aprendizaje es perpetuo y que las técnicas y el conocimiento está cambiando, los colaboradores deben estar dispuestos a capacitarse en las tecnologías de la información, con la finalidad de tener las competencias necesarias y suficientes, para participar en un mercado laboral altamente competitivo, de esta manera generar sinergias positivas en el proceso de enseñanza- aprendizaje.

Bajo este marco, surge la realidad del e-Learning *que* Wilches (2006) lo entiende como la utilización de Internet para revolucionar la manera en que las personas aprenden, integra el uso de la tecnología y elementos didácticos. Otros autores como Brunner (2005) presentan conceptos más complejos sobre el e-Learning, se refieren a este como la utilización de las tecnologías para ayudar a la gente a aprender más rápido y mejor, y proporcionar a los estudiantes un mayor y mejor control sobre lo que aprenden, cómo aprenden y cuándo aprenden.

Teniendo en cuenta la crisis que a nivel mundial se ha producido en el año 2020 como consecuencia de la pandemia de coronavirus que obligó a que millones de empresas establecieran sistemas de trabajo a distancia para los empleados de las áreas administrativas y para empresas que pueden operar a través de Internet. El uso de herramientas basadas en las tic, la autodisciplina y la responsabilidad necesarias para mantener niveles de producción desde los hogares se han convertido en factores críticos a tener en cuenta en los procesos de selección.

Otra consecuencia que también se deriva de la crisis del COVID 19 ha sido la necesidad de fortalecer los procesos de selección a través de ambientes mediados por las tecnologías. Esas tecnologías deben adaptarse para que los entrevistadores aprendan a evaluar el comportamiento y el desempeño de los entrevistados, a pesar de no tenerlos enfrente, sentados en su oficina.



Fuente: López-León (2020)

Actualmente, se actúa en un mundo donde las TIC se han insertado en todas las actividades del quehacer humano, requiriendo necesariamente de la adquisición de información del medio externo e incorporarla al conocimiento previo. Siemens (2004), manifiesta que el Conectivismo como teoría de aprendizaje intenta explicar el efecto que la tecnología tiene sobre la manera de vida actual.

Así mismo, el Conectivismo sostiene que el aprendizaje se convierte en un proceso que ocurre en ambientes cambiantes, que no están por completo bajo control del individuo; además, considera que el aprendizaje ocurre en una formación de redes, en ambientes multidimensionales, fuera del individuo y orientado hacia el establecimiento de conexiones a informaciones especializadas. Estas conexiones, pueden ser de dos (2) tipos:

1. Una red externa de nodos “fiables” (personas, redes sociales, blogs, wikis, entre otros) que configurará la red externa de aprendizaje

personal con el objetivo de mantenerse actualizado respecto a un ámbito determinado, identificando patrones y tendencias.

2. Una red cognitiva interna (red neuronal) como soporte del proceso de interpretación o creación de conocimiento a nivel individual. (Siemens, 2004).

En resumen, esta teoría aprecia el desarrollo de habilidades en los individuos, para distinguir qué información es importante, valora que el conocimiento dependa de la diversidad de opiniones que se dan en función de las conexiones que se tengan con otras personas, estudiantes o fuentes de información y actualmente con mayor énfasis en lo empleados de los órganos de control fiscal de la contraloría cuya labor auditora en alto porcentaje se realiza en zonas foráneas y deben estar conectados con sus pares ya sea para hacer consultas laborales o de índole formativa.

Desempeño Laboral
Planeación de Mejora Continua

La cultura organizacional a criterio de Cújar y colaboradores (2013) es concebida de manera universal como un conjunto de significados y creencias que son compartidas con el fin de arrojar beneficios a una colectividad. Esta cultura organizacional adaptada por cada empresa como un conjunto de aspectos que hacen diferente a una empresa sobre las demás. Según Koontz, Weihrich, y Cannice, (2012) las organizaciones, son todos esos conjuntos de personas que se reúnen para trabajar y obtener un fin común.

Todas las perspectivas que se tienen sobre la cultura organizacional varían según los aspectos que se estén estudiando o considerando, por ejemplo: los valores, las creencias, los ritos, las historias de las organizaciones. Entre otras, incluso el papel que juega el gerente o director de una organización para poder transmitir su propia cultura organizacional a sus trabajadores, es por eso que se puede identificar más fácilmente porqué algunos de los cambios que se llevan a cabo en las organizaciones no tienen éxito, o las estrategias que son implementadas no funcionan como se tenía esperado.

En el mismo orden de ideas se tiene la investigación de Bernal (2017) titulada cultura organizacional basada en la gestión del talento humano como factor de permanencia de las Pymes en Zacatecas. Concluye que, se debe invertir en muchos aspectos, tomando en cuenta como unos de los principales el talento humano, habrá que cualificarlo de manera correcta, así como en el aprendizaje permanente por medio de estrategias que son las que harán fuerte la atracción, integración y actualización del talento humano.

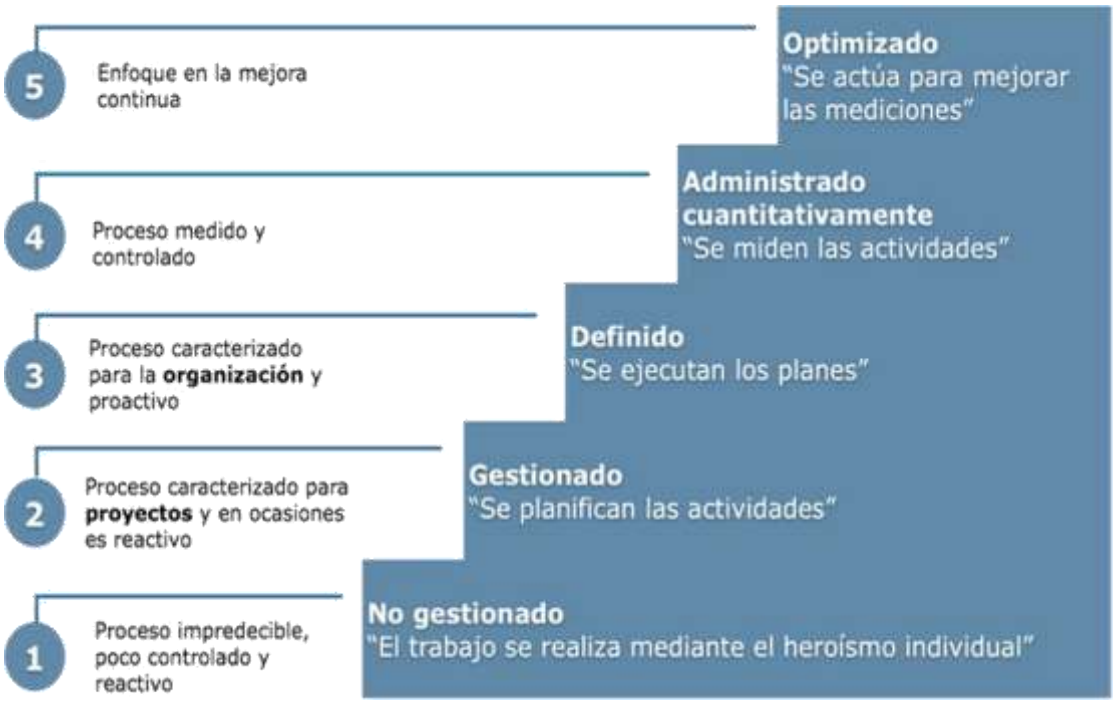
La investigación revela la importancia del hecho de establecer e implantar una cultura organizacional dentro de las empresas. La cual trae consigo beneficios tales como, la formación del talento humano con base en los elementos establecidos en dicha cultura organizacional y que, tendrá un impacto positivo en la cultura general y en los resultados.

Fuente: FasterCapital (2024)

Al respecto, Villareal, Gómez y Villareal (2014), identifican a la organización como poseedora de una personalidad propia; así como todos los individuos son caracterizados por su personalidad, de la misma manera las organizaciones se caracterizan por tener la propia. Explican, Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo (2009) que gran parte de la cultura que se adopta en las organizaciones, viene de la cultura que tiene cada individuo, a decir, valores, costumbres, ideas, entre otras. Y, que precisamente ese conjunto de características que se posee dentro de una organización, es lo que la generaliza y lo que la distingue de entre otras.

Indica Martínez (2014), que las organizaciones no sólo adoptan los aspectos positivos de la cultura de los integrantes de ella misma, sino también, adopta y refleja todas las presiones que tienen cada uno de los integrantes, de manera interna y de manera externa, problemas al ejecutar los procesos y la comunicación son algunos de los principales y los que pueden afectar más el ejercicio de la autoridad dentro de la organización.

Los órganos de control fiscal y más específicamente su área de auditoria interna deben continuar trabajando en la consecución de una visión renovada del trabajo con personas talentosas; además de considerar el capital humano como un factor estratégico y transversal, es importante tenerlo presente y entender que ha de apostarse más por el desarrollo de los auditores, ya que son estos el factor fundamental del cambio organizacional. El área de auditoria interna funciona si sus auditores funcionan, si ellos se conectan con la realidad para tener una mejor organización; si fallan las personas, falla todo un proyecto de auditoria.



Fuente: TDCHome (2024)

CAPÍTULO III

EJERCICIO DEL AUDITOR EN LA CONVIVENCIA INSTITUCIONAL

Desde la mirada de la Administración Pública

Tomando en cuenta la necesidad de incorporar una matriz discursiva de la autora desde el acceso al conocimiento, donde como investigadora forma parte de lo que se quiere describir. A su vez, su proceder proviene y se centra en lo práctico, en la acción. Subyace en este enfoque el interés por estudiar el significado de las acciones humanas y de la vida social.

En atención al reconocimiento de múltiples realidades como asimismo múltiples sentidos y de naturalezas, más bien intersubjetivas. Se permitió conocer una realidad particular percibida en la Contraloría del estado Aragua; específicamente en los órganos de control, donde centrado en el ejercicio interpretativo de su vivencia, constituye un acercamiento para descubrir la realidad en entorno a la auditoria y gestión directiva.

Para llevar a caboesta experiencia se consideraron como informantes clave dos(2) directivos y dos(2) auditores para un total de cuatro(4) Informantes cuyos aportes resultaron significativos para profundizar la realidad objeto de estudio. Seguidamente se muestra un resumen de los informantes clave en la matriz 1.

Matriz 1. Informantes claves en la exploración de la realidad

Estratos	Institución	Carrera	Grado Académico	Edad	Sexo	Años Experiencia
Directivo	Contraloría estado Aragua	Contador Público	Magister Finanzas	52	m	25
	Contraloría estado Aragua	Contador Público	Magister Finanzas	47	f	20
Auditor	Contraloría estado Aragua	Contador Público	Lic. Contaduría Pública	35	m	2
	Contraloría estado Aragua	Contador Público	Lic. Contaduría Pública	29	f	3

Fuente: Padilla (2022)

En cuanto al criterio de selección de los informantes clave, se toma en consideración primeramente su participación en el proceso auditor y por supuesto su receptividad y voluntad de aportar en función de superar la problemática objeto de estudio. Con el fin de conservar la privacidad de cada uno de los actores significantes, se identificarán mediante caracteres y símbolos.

Interpretación Discursiva de la Vivencia del Auditor Público

Como resultado del proceso investigativo emergieron hallazgos significativos derivados de la información proporcionada durante las entrevistas por los informantes clave. Ese proceso conllevó la asignación de nombres a los significados encontrados, teniendo en cuenta su relevancia y pertinencia en consonancia con los objetivos, el tema de investigación y la estructura dimensional de la entrevista.

Matriz 2. Integración de Propiedades del Auditor Público A

Categorías	Subcategorías	Comentarios
Formación del talento humano	Formación profesional	No se atiende la necesidad de formación
	Oportunidades de crecimiento	Desde que ingrese me mantengo en el mismo cargo
	Mejor formación profesional	Seguramente se cuente con plan de formación continua para el personal
Empoderamiento en organizaciones públicas	Conocimientos idóneos para la ejecución de sus labores	Requiere actualización
	Alcanzar sus metas profesionales fuera de la organización	Oportunidades de demostrar las competencias

Fuente: Padilla (2022)

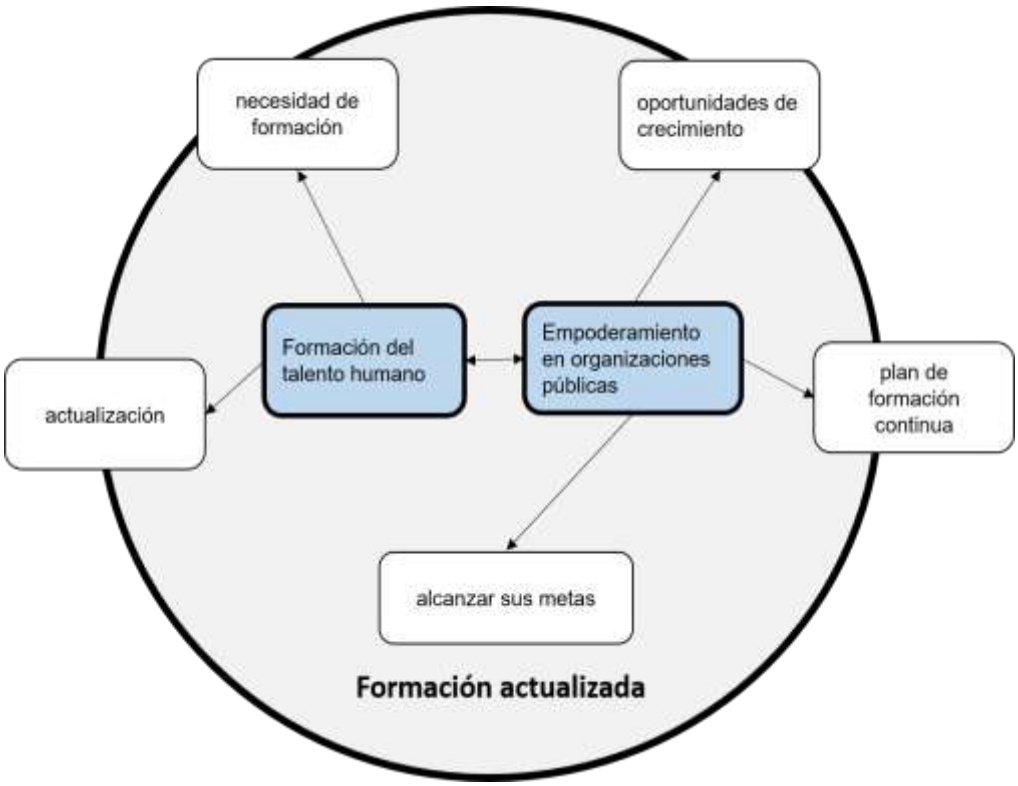


Gráfico 1. Relación entre las categorías emergentes del Auditor A.
Fuente: Padilla (2022)

Matriz 3. Integración de Propiedades del Auditor Público B

Categorías	Subcategorías	Propiedades
Formación del talento humano	Formación profesional	No hay formación ni los recursos para realizar los trabajos de manera óptima.
	Crecimiento profesional	Sin oportunidad de crecimiento profesional
	Apoyo gerencial	No hay acceso a la información, recursos y apoyo de jefes
Empoderamiento en organizaciones públicas	Evaluación de desempeño	No hay evaluación de desempeño
	Alcanzar sus metas profesionales fuera de la organización	A la espera de propuesta externa

Fuente: Padilla (2022)

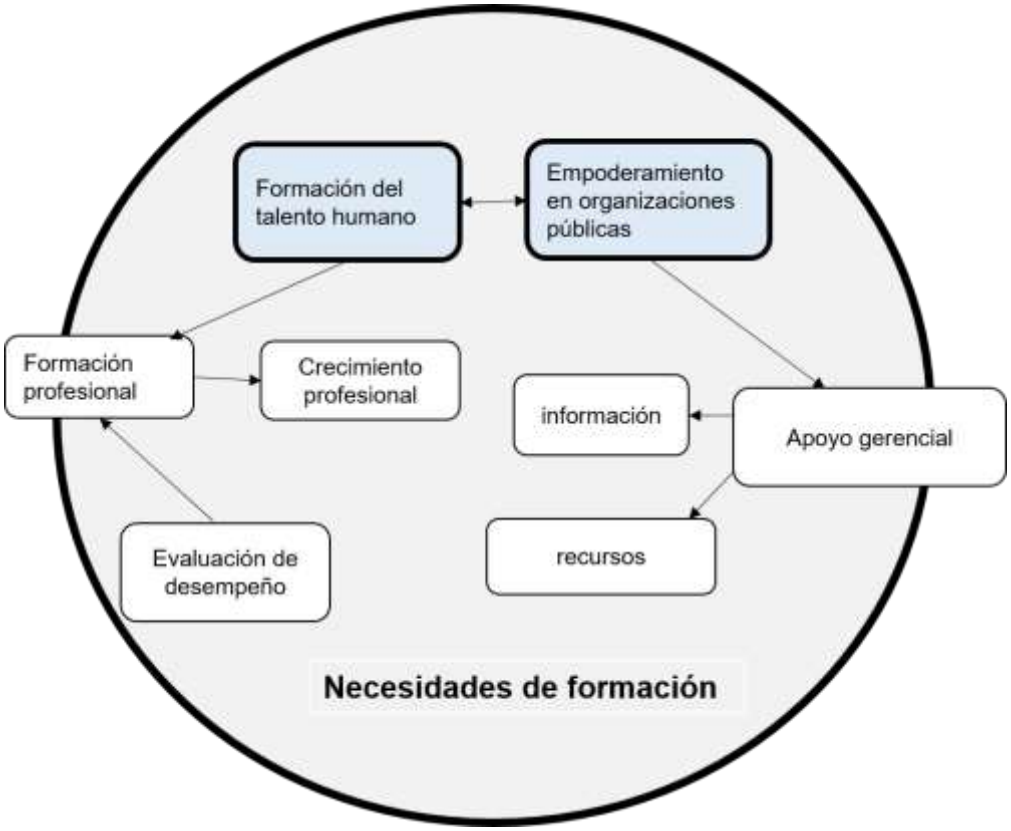


Gráfico 2. Relación entre las categorías emergentes del Auditor B.
Fuente: Padilla (2022)

Matriz 4. Integración de Propiedades del Directivo A

Categorías	Subcategorías	Propiedades
Formación del talento humano	Directrices emanadas del órgano rector	No con base a las necesidades que tenemos en nuestra organización
	Oportunidades de crecimiento	Dependen más de vacantes por deserción laboral que al desempeño laboral
	Conocimientos idóneos	Más formación de actualización por los constantes cambios e innovaciones en el área auditora
Empoderamiento en organizaciones públicas	Mejor formación profesional	Donde se privilegie la formación del personal para optimizar los resultados
	Metas profesionales fuera de la organización	Podría entrar a otra organización y lograr metas y formación

Fuente: Padilla (2022)

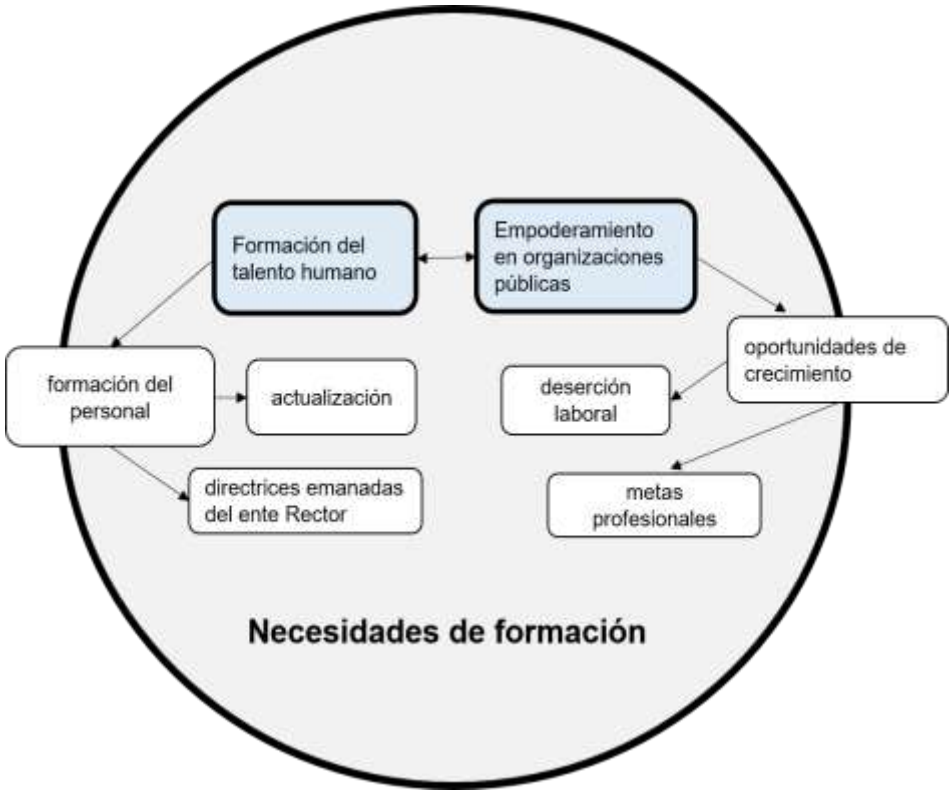


Gráfico 3. Relación entre las categorías emergentes del Directivo A.
Fuente: Padilla (2022)

Matriz 5. Integración de Propiedades del Directivo B

Categorías	Subcategorías	Propiedades
Formación del talento humano	Formación profesional	Vía directriz del órgano rector. No hay evaluación
	Oportunidades de crecimiento	Muchos años en el cargo
	Conocimientos idóneos	No actualizado
Empoderamiento en organizaciones públicas	Mejor formación profesional	Actualización profesional.
	Metas profesionales fuera de la organización	Apoyo de los superiores formación al personal

Fuente: Padilla (2022)

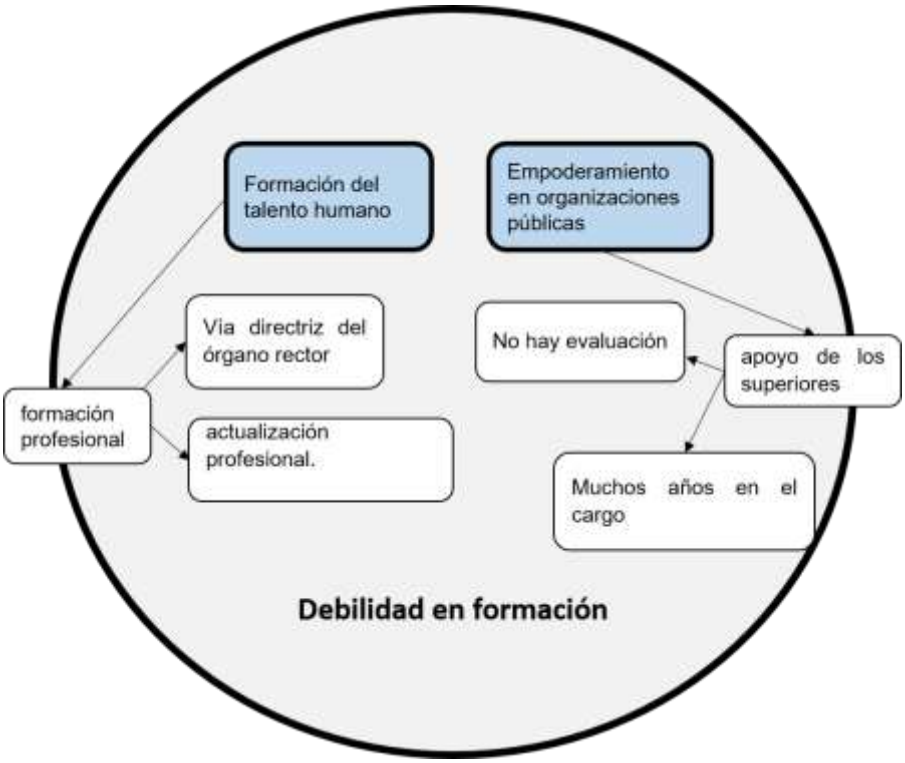


Gráfico 4. Relación entre las categorías emergentes del Directivo B.
Fuente: Padilla (2022)

Desde las propiedades del Auditor A, se puede considerar que, en la organización no tenemos la formación actualizada que requerimos, la evaluación de desempeño no conlleva a un nuevo cargo así mismo no hay independencia en la toma de decisiones para finiquitar los informes de auditoría. La gerencia no delega en los auditores.

En base a las propiedades del Auditor A se aprecia que, en la Contraloría no se toma en cuenta las necesidades de formación de los auditores. No hay formación ni los recursos para realizar los trabajos de manera óptima. Cuento con los conocimientos necesarios, pero no con el apoyo de la gerencia para la toma de decisiones en los trabajos que realizo. Tampoco hay acceso a la información, recursos y apoyo de jefes.

Al respecto de las propiedades del Director A se interpreta que, la organización da la formación de acuerdo a las directrices emanadas del órgano rector y no con base a las necesidades que tenemos en nuestra organización. Las oportunidades de crecimiento dependen más de vacantes por deserción laboral que al desempeño laboral. Aunque tengo conocimientos en mi área considero que debe haber más formación de actualización por los constantes cambios e innovaciones en el área auditora. Si en una organización donde se privilegie la formación del personal para optimizar los resultados podría tener mejor formación. La situación laboral actualmente no está fácil sin embargo podría entrar a otra organización y lograr metas y formación.

Con relación al segundo Director, se asume que, la formación impartida en la institución es vía directriz del órgano rector por lo tanto no

responde a las debilidades que se puedan detectar en el día a día laboral. No existe evaluación que permita detectar debilidades formativas y crear un plan de formación que vaya en beneficio no solo de la institución sino también del colaborador para que se sienta tomado en cuenta y valorado. El personal se mantiene en el mismo cargo por mucho tiempo sin posibilidad de crecimiento profesional, en otra institución donde cuente con formación basada en las detecciones podría lograr mis metas y que además se cuente con el apoyo de los superiores.

Al interpretar los elementos personales sociales, educativos, legales y colectivos intervinientes en la formación del talento humano para el empoderamiento organizacional en la Contraloría del Estado Aragua. Para ello, se fundamentó en tópicos teóricos, los cuales se muestran como ideas centrales se le extrajeron las ideas principales que se constituyen en la explicación exhaustiva. Las mismas se especifican a continuación.

Matriz 6. Elementos en la Formación del Talento Humano

Elementos	Ideas teóricas	Ideas principales
Formación del talento humano	Silíceo (2009) la capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.	La capacitación debe ser establecida y preparada como aporte de los conocimientos y habilidades de cada persona, en beneficio del desempeño laboral particular como colectivo, a la vez es una actividad relevante e imprescindible dentro de una institución, sobre todo cuando el objetivo del administrador es generar una interrelación de cooperación entre empleados, enfocados en el logro de objetivos.
	Robbins(2009) los gerentes tienen la responsabilidad de decidir qué tipo de capacitación necesitan los empleados, cuando la requieran y cómo debe de ser esa capacitación.	La capacitación se objetiviza básicamente en promover el desarrollo integral del personal, de modo que conlleve el desarrollo de la organización. Además, propiciar y fortalecer el conocimiento técnico necesario para el mejor desempeño de las actividades laborales
e-Learning	Wilches (2006) la utilización de Internet para revolucionar la manera en que las personas aprenden, integra el uso de la tecnología y elementos didácticos.	Debido a que el aprendizaje es perpetuo y que las técnicas y el conocimiento está cambiando, los colaboradores deben estar dispuestos a capacitarse en las tecnologías de la información, con la finalidad de tener las competencias necesarias y suficientes, para participar en un mercado laboral altamente competitivo.
	Brunner (2005) la utilización de las tecnologías para ayudar a la gente a aprender más rápido y mejor, y proporcionar a los estudiantes un mayor y mejor control sobre lo que aprenden, cómo aprenden y cuándo aprenden.	De esta manera generar sinergias positivas en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Darle importancia a la habilidad que tengan las personas para apropiarse del conocimiento por sí mismos, la habilidad innata para resolver problemas.

Fuente: Padilla (2022)

Matriz 6. Elementos en la Formación del Talento Humano (Cont.)

Elementos	Ideas teóricas	Ideas principales
Empoderamiento	Arroyo (2012) Significa compartir la fuerza, significa también proveer a la gente de autoridad, proporcionando información, herramientas y procedimientos necesarios para llevar a cabo su trabajo. Rabaah, Azman, y Nur (2009) Es la facultad de otorgar poder, en la medida de lo posible, a los empleados, puesto que el mismo viene acompañado de beneficios, pero también de responsabilidades, lo cual acrecienta el compromiso con el cumplimiento de las funciones del cargo, y, por ende, con la organización	El Empowerment también sostiene que el colaborador requiere de ciertos cambios en su puesto de trabajo, debido a que forma parte de un ambiente cambiante, para el cual debe estar preparado, todo ello para que el colaborador conozca y se involucre con las mejoras continuas que deben realizarse en las empresas, con el fin de que se sienta dueño del negocio y busque soluciones a los problemas. Este poder que los líderes otorgan progresivamente al personal de trabajadores subalternos, permite a los mismos lograr usar el intelecto y su máximo potencial para superar obstáculos laborales, comprendiendo los objetivos de las metas y apoyando los intereses de la organización.

Fuente: Padilla (2022)

Entramado de la Experiencia en la Gestión del Auditor

Se realizó una matriz comparativa que triangula las propiedades de los informantes claves, los referentes teóricos y la perspectiva de la autora.

Matriz 7. Matriz de Triangulación Integrativa

Categoría	Informantes claves	Referentes teóricas	Perspectiva del investigador
Formación del talento humano	La formación viene como directriz del órgano rector y no por necesidades específicas así que esta es una gran debilidad que se requiere corregir con urgencia. Necesidades de formación de los auditores	Silíceo (2009) Dessler (2010) Robbins(2009) Wilches (2006) Brunner (2005)	La formación y actualización del talento humanos es fundamental para estar a la vanguardia que exige la globalización y sus rápidos cambios. Con la formación del talento humano se logra la fidelización y se genera empatía con lo cual también se consigue mejores resultados en la labores.
Empoderamiento en las organizaciones públicas	La gerencia no delega en los auditores responsabilidades ni recursos	Arata, 2005 Arroyo (2012) Rivas (2015) Petit y Gutiérrez (2007) Rabaah, Azman, & Nur (2009) Román y colaboradores (2016) Ly(2015)	La información en la empresa debe ser compartida y debe servir como método de liderazgo y apoyo, así, el empleado estará empoderado del proceso y tendrá mayor capacidad para tomar sus propias decisiones. El eje principal en sus acciones debe ser la misión, la visión y los objetivos de la organización; este debe cumplir metas específicas en su rol y retroalimentándose después de cada proceso. Con el otorgamiento de poder de decisión en los procesos se reduce el trabajo en las labores operativas de control.

Fuente: Padilla (2022)

La gestión que realizan las organizaciones hoy en día busca la competitividad de la organización, esto se consigue mediante la incorporación

del personal adecuado. Permitiendo dejar atrás una gestión basada en una valoración superficial de los integrantes que conforman la misma, para dar paso a una gestión donde el ser humano es el capital más importante que puede tener, valorando sus habilidades, destrezas y conocimientos para lograr un mejor desempeño con sus pares, superiores o subordinados.

Teniendo en cuenta que el aspecto laboral de un individuo tiene gran influencia en los demás aspectos de la vida, como el desarrollo personal, profesional o familiar, la estrategia del Empowerment, al atribuir la capacidad de la toma de decisiones y aumentar las responsabilidades en el puesto de trabajo de cada persona, incrementa la satisfacción laboral de los mismos y estrecha la relación de los trabajadores para mejorar la calidad total de la organización.

Por otra parte, los líderes y gerentes son quienes tienen una amplia relación y responsabilidad en el liderazgo de sus subordinados y deben implementar el liderazgo empoderador, el cual tiene un efecto significativo sobre las intenciones comportamentales de los individuos. Consecuentemente, la presencia de líderes que guíen a otros para que se auto-dirijan, disminuir las jerarquías en la organización y propender a la cooperación y al trabajo en equipo son prácticas que favorecen a la percepción del apoyo de la organización por parte del empleado y a la productividad de los mismos.

Consecuentemente, la aplicación del Empowerment dentro de una empresa, otorga diferentes atribuciones a todos sus empleados, las cuales están enmarcadas generalmente en el marco de la responsabilidad y el compromiso de los mismos con su trabajo, creando una cultura organizativa

de calidad donde la participación centrada en la autonomía en el puesto de trabajo, donde se aprovechan los conocimientos de los empleados en el perfeccionamiento de los procesos en los que participan, acierta en el cumplimiento de políticas de aseguramiento de la calidad.

Desde la perspectiva expresada, se hace necesario motivar a las organizaciones públicas en particular el talento humano de la Contraloría del Estado Aragua para que tome conciencia e internalice la necesidad de unir esfuerzos, a fin de alcanzar un empoderamiento organizacional, en el que se definan metas precisas y participen con gran dinamismo, motivador al logro y que sepan actuar en diferentes contextos, dirigiendo su línea de acción según la situación que se presente, a demás de atender la demanda de la sociedad actual, con una educación innovadora, orientada a la formación de profesionales con visión sistémica.

CAPÍTULO IV

FORMACIÓN DEL TALENTO HUMANO: EMPODERAMIENTO ORGANIZACIONAL

Una

Visión

Sistémica

Las organizaciones son sistemas complejos que necesitan proyectos integrados para ayudar a crear y mantener constantemente el éxito empresarial. Lograr esa meta requiere de ejecutivos que estén al día con las nuevas tecnologías y los cambios constantes del entorno, y que estén completamente interesados en lograr ventajas competitivas, por medio de su mejoramiento en sus actividades cotidianas.

En ese contexto, se tiene como objetivo develar reflexiones para la formación/capacitación e-Learning fundamentado en aprendizaje autónomo, para empoderar el talento humano, de tal manera, que el mismo se constituya en capital de la organización y que genere ventajas competitivas para la misma, desde su quehacer y desempeño; optimizando los recursos financieros y el tiempo de respuesta.

A ese tenor, el complejo entramado de las empresas competitivas, requieren una estrategia de crecimiento del talento humano, lo que los incita a realizar una búsqueda de nuevos modelos que permitan un desarrollo constante y auto dirigido del personal. Hasta hace varias décadas, se tenía la concepción de que la producción masiva y la colocación del producto final eran los principales elementos que hacían crecer a cualquier organización. La mayoría de las organizaciones fundamentan sus estrategias y transmiten sus indicaciones de manera vertical, siendo los altos mandos los únicos responsables de la toma de decisiones, y por ende los colaboradores solo reciben los preceptos y ejecutan las actividades dispuestas.

Concepción Teórica de la Gestión Institucional

En cuanto al aspecto teórico, la misma se fundamenta en la teoría constructivista ya que el sujeto construye el conocimiento de la realidad. Ya que, ésta no puede ser conocida en sí misma, sino a través de los mecanismos cognitivos de que se dispone, mecanismos que, a su vez, permiten transformaciones de esa misma realidad.

De manera que el conocimiento se logra a través de la actuación sobre la realidad, experimentando con situaciones y objetos y, al mismo tiempo, transformándolos. La Teoría de sistemas, ya que, para resolver problemas mediante esta teoría, se debe ver la organización como un todo dinámico y tratar de prever los impactos deseados y los no deseados de sus decisiones.

Desde la teoría del conectivismo que sostiene que el aprendizaje se convierte en un proceso que ocurre en ambientes cambiantes, que no están por completo bajo control del individuo; además, considera que el aprendizaje ocurre en una formación de redes, en ambientes multidimensionales, fuera del individuo y orientado hacia el establecimiento de conexiones a informaciones especializadas, además de bases teóricas de relevante interés para la investigación tales como:

Considerando el Empowerment, que es un proceso de gestión mediante el cual se pueden ampliar los niveles en aplicación de destrezas, capacidades, habilidades y competencias del recurso humano; pero que además necesita la

correcta y uniforme aplicación en todos los niveles jerárquicos; involucrando por ende a todas las personas que conforman la organización.

Partiendo de la cultura organizacional, de que hoy en día es necesario que las organizaciones diseñen estructuras más flexibles al cambio y que este cambio se produzca como consecuencia del aprendizaje de sus miembros. Esto implica generar condiciones para promover equipos de alto desempeño, entendiendo que el aprendizaje en equipo implica generar valor al trabajo y más adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la innovación. La capacitación como la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo de los individuos en el desempeño de una actividad laboral.

Con énfasis en el desempeño laboral como una manifestación de las competencias laborales logradas que se integran como un sistema, es decir sus conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales como sus valores y costumbres que coadyuvan a alcanzar las metas y objetivos que se le han planteado sobre su puesto dentro de la organización.

Sobre todo, puntualizando en el aprendizaje autónomo, se fundamentará en el constructivismo que se postula como un paradigma donde los procesos de enseñanza y aprendizaje, se concibe a través de un trabajo dinámico, colaborativo, e interactivo por parte de los individuos que participan en este como: profesor, estudiante, contexto, entorno y medio social cultural en el que se desenvuelvan los individuos. El e-Elearning, referido a como la utilización de las tecnologías puede ayudar a la gente a aprender más rápido y mejor, y proporcionar a los estudiantes un mayor y mejor control sobre lo que

aprenden, cómo aprenden y cuándo aprenden.

En cuanto a la comprensión de la realidad, se interpretaron las situaciones que rodean el ecosistema y la percepción que tienen los actores sociales en cuanto al desempeño laboral del auditor en el órgano de Control Fiscal de la Contraloría del Estado Aragua con base a lo cual se construyó el constructo teórico.

Visión Sistémica en la Formación del Talento Humano

Gráfico 5. Sistema en la Formación del Talento Humano
Fuente: Padilla (2022)

La formación del talento humano está fundamentada en una visión sistémica dado que, el enfoque sistémico es un proceso general por el que se

analizan y explican elementos correlacionados que constituyen conjuntos sistémicos. Permitiendo resolver problemas operativos mediante diversas tecnologías y, comprender, cómo se componen y relacionan entre sí las estructuras y los procesos de un programa, de una organización, de un sector e incluso de un sistema de mayor magnitud.

Es por ello, emergen visiones centradas en la aceptación de múltiples componentes que crean interacciones, siempre que se den en un orden y con la lógica necesarios para facilitar dichas interacciones que en este caso se corresponden con la formación del talento humano, como son los siguientes: integral, constructivista, procesual, axiológica, educativa contextualizada, tecnológica, educativo creativo. Se enuncia y explican de la siguiente forma:

Gráfico 6. Componentes de Interacciones Formación del Talento Humano

Fuente: Padilla (2022

Dadas las condiciones que anteceden, la tridimensionalidad de los ejes transversales tributa en la transformación de corresponsabilidad institucional hacia la culturización participativa del talento humano de la Contraloría del

Estado Aragua., sustentada en visión sistémica y elementos estratégicos propios para el debido involucramiento de actores sociales en garantía de responsabilidad y corresponsabilidad que permita el empoderamiento organizacional .

A continuación, se ilustra desde la visión sistémica como ejes transversales educativos los elementos intervinientes en la formación del talento humano para el empoderamiento organizacional desde la perspectiva de la autora:

- **Visión integral,** que lejos de una actitud ecléctica simplista y cómoda, contempla al colaborador y su formación, como un ser abierto y total, al que no se le puede abarcar acotándolo desde una visión parcial y restringida. La educación integral supone, obviamente, una perspectiva filosófica que sustenta esta educación basada en una idea de hombre abierto a una multiplicidad de dimensiones que implican incluso lo trascendente. El hombre es un ser complejo y abierto, por tanto, requiere para su comprensión una mirada integral: el hombre es un ser vivo, animal, corpóreo, espiritual, racional, psíquico, social, libre, responsable, ético, etc. En ese sentido, sólo una formación que busque adecuarse a lo que el ser humano es en esencia, podrá ser realmente educativa.

- **Visión constructivista,** que utilice los aprendizajes significativos para la solución de problemas reales y científicos. Un constructivismo desarrollado en una enseñanza activa, con actividades sencillas y lúdicas que motiven el actuar y pensar del colaborador. Donde se potencie la construcción intelectual, afectiva y social del individuo por encima de su propia genética. Que aprenda a interactuar con el ambiente. Que procura flexibilidad para los procesos de aprendizaje, aplicando la diferenciación

psicológica de cada colaborador. Que se le permita al sujeto estar abierto a nuevas experiencias y conocimientos que transformen sus esquemas mentales.

— **Visión procesual,** ya que un proceso es algo ordenado y secuenciado, que no tiene sentido sólo como finalidad, sino que en sí es importante por el recorrido y el camino que desarrolla. Al ser un modelo que pone el acento en lo procesual, el aprendizaje se entiende como un proceso integral, único y universal, conformado por dimensiones como: la biofisiología, la cognitiva y la ético-afectiva. Este aprendizaje va o debe ir más allá del horizonte limitado del currículum, los libros de texto y los exámenes estandarizados. Es un proceso que hace que se activen la autoestima, la individualidad de seres únicos e irrepetibles y estimula la creatividad y la imaginación.

— **Visión axiológica,** implica enfoque del ser humano por los valores morales, éticos, estéticos y espirituales, con especial atención en los procesos organizacionales, permitiendo a quienes hacen vida en la organización se encuentren en un ambiente humanizado garantizando una cultura ética.

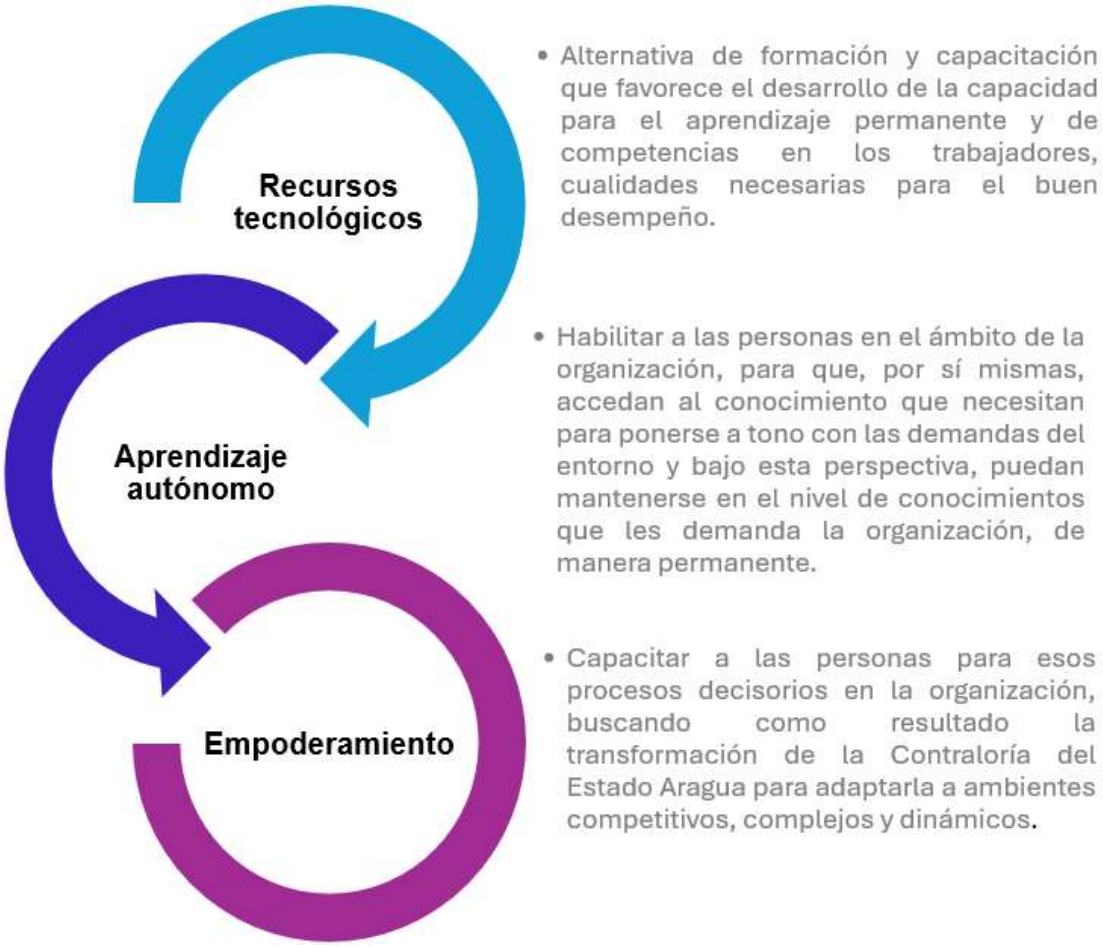
— **Visión educativa contextualizada** que considere la educación en su contexto histórico social concreto, en sus relaciones e interacciones con otros sistemas sociales y ecológicos, en permanente mutación y desarrollo, capaz de ser reinterpretada y transformada a partir de la superación de sus principales contradicciones, limitaciones y conflictos. Por tanto, se sustenta en la filosofía y epistemología dialéctica de la realidad que es holística, sistémica, integral, integrada e integradora. Somos fruto de un contexto

determinado, una familia, un barrio, un pueblo o ciudad, estamos inmersos en una cultura, unas costumbres, asumimos desde la realidad globalizadora formas de expresión y comportamientos nuevos, desde la música, las modas o la comida.

— **Visión educativo creativo** orientado a superar la concepción tecnocrática y cerrada de la educación y a desarrollar el potencial creativo, práctico-reflexivo del colaborador y del propio facilitador que reconstruyen y construyen el conocimiento científico, tecnológico y humanista, integrando teoría y práctica, docencia-investigación, en el contexto de la adecuada vinculación e interacción con la comunidad para la solución de problemas.

Se establece que la formación del talento humano constituye una herramienta importante no solo para la organización, en el sentido de empoderar a su talento humano, sino que tiene una proyección positive a su entorno como lo son los organismos a donde ellos expanden su campo de acción educándolo para que no cometan hechos de corrupción. Es así como formas para la prevención y no para la sanción.

También se determina que está interconectada con los diferentes componentes que permiten optimizar el talento humano, mejorar el desempeño y la productividad de los colaboradores, ofrecer un mejor bien o servicio y propender la sostenibilidad de la organización y el sentido de pertenencia de sus colaboradores. Por ello, en la formación del talento humano se requiere la presencia de los siguientes elementos:



1. Tecnología en los Procesos Organizacionales

En el contexto actual la tecnología, determinado en gran medida por el marco de la Sociedad de la Información y el Conocimiento, se reconoce el e-Learning como una alternativa de formación y capacitación que favorece el desarrollo de la capacidad para el aprendizaje permanente y de competencias en los trabajadores, cualidades necesarias para el buen desempeño. La armonización de la formación de talento humano con una plataforma tecnológica de innovación generará en la organización altos estándares de

calidad en el manejo del desarrollo del talento humano, con una mayor interacción en cada uno de los procesos, y asegurando así la cualificación del personal.

A la plataforma requerida para la formación se le denomina Entorno Virtual de Aprendizaje (EVA) y es construido socialmente desde la presentación de actividades y espacios en un ambiente o plataforma que favorece al aprendizaje desde una visión constructivista. Para operar en el EVA se requiere de una plataforma que no es más que una herramienta que permite operacionalizar un modelo pedagógico y desarrollar la construcción colaborativa del conocimiento.

El EVA genera interacciones y favorece los procesos de enseñanza y aprendizaje en el espacio virtual, creando comunidades de aprendizaje, tiene un rol situado en la presencialidad mediante el uso de la plataforma utilizado para evaluar el curso, redireccionar su ejecución y experiencia; por otro lado, requiere de tutoría, aspectos administrativos, técnicos, pedagógicos y sociales, donde el rol del tutor es clave en el éxito de un espacio virtual. Es importante el rol del tutor en la animación del foro, dando respuestas a consultas, inquietudes o planteos de los estudiantes en un periodo de tiempo, aspecto que se explícita al tutor y a los estudiantes.

Los espacios comunes del EVA deben contar con áreas permanentes disponibles durante todo el curso y relacionados con el proceso, tales como programas, guía del curso, tutorías privadas y grupales, espacios de comunicación para el grupo. Debería además contener un módulo de novedades el cual sea el espacio diseñado y utilizado por el tutor para

comunicarse con los estudiantes, donde se entrega información relacionada con el curso virtual o presencial.

Además, en los EVA se debería constar un módulo Foro que permita animar a los participantes que presenten temas de discusión. La importancia de este espacio permite comunicar a los usuarios desde cualquier lugar o conexión disponible, cada intervención queda registrada pudiendo debatir asincrónicamente. Además, se considera importante un módulo de dudas y ayuda técnicas y uso de la Plataforma, espacio que permite a los participantes realizar preguntas sobre el uso de la plataforma, donde las dudas pueden ser resueltas por el tutor, compañero o profesional que se haga cargo de la componente técnica en el manejo de la plataforma

2. Empoderamiento del Talento Humano

En este sentido, constituye un eje transdisciplinario en la formación del talento humano para el empoderamiento, donde los actores sociales articulen su conocimiento, información, saberes y experiencias en la práctica diaria. Con sus comunidades como componentes del proceso formativo en un ambiente competitivo, dinámico y complejo.

Donde la necesidad de innovación es un factor determinante para el éxito de las organizaciones, exige que las personas estén cada vez más involucradas en procesos de decisión asociados a las estrategias organizacionales en este sentido emerge el empoderamiento. Con el objetivo de capacitar a las personas para esos procesos decisorios en la organización,

buscando como resultado la transformación de la Contraloría y Auditoría para adaptarla a ambientes competitivos, complejos y dinámicos

Empoderar es un proceso de adiestramiento y aprendizaje, lleva tiempo, es paulatino y creciente. Para ello es necesaria una apropiada comunicación, determinación de responsabilidad, fortificar la autoestima, generar confianza a base de un adecuado clima laboral. Como consecuencia esto facilitará la fortificación de la autoestima personal de cada colaborador, fundamentado en la credibilidad. Los colaboradores tomaran decisiones con responsabilidad sobre el área en donde se encuentran, esto permitirá que se sientan dueños de las labores que realizan. Todo lo antes mencionado causará en ellos conductas y hábitos laborales que les motivará a involucrarse con sus jefes, compañeros y clientes

Con base a esas premisas se vuelve imperante la vinculación de diversos contextos formativos que le brinde en este caso al personal auditor de la Contraloría del Estado Aragua, experiencias de aprendizaje que sean significativas y que consoliden no solamente con la adquisición y comprensión de conocimientos en una dimensión intelectual, sino en una formación del carácter que les permita aplicar el conocimiento con un auto liderazgo y empoderamiento responsable y consciente del contexto en el que se ejerce para el bienestar personal profesional y común, y aún más, para el desarrollo organizacional a nivel institucional

3. Aprendizaje Autónomo una Producción Activa

De modo que, la dinámica relacional favorezca un método estratégico de aprendizaje que atienda no solo las necesidades de la organización. Si no también las propia de cada una de las personas que la conforman, logrando de esta manera una formación integral con proyección al entorno donde se desenvuelve.

El aprendizaje autónomo obedece a factores, sociales, tecnológicos, académicos, culturales, científicos, aunado a los fundamentos éticos, pedagógicos y políticos de la realidad educativa en diferentes contextos. Permite ubicar al estudiante o profesional en nuevas concepciones sobre la posibilidad de asumir un rol protagónico, democrático y participativo en un proceso educativo constructivo, estratégico y alternativo cuyo propósito es el habilitar a las personas en el ámbito de la organización.

Para que, por sí mismas, accedan al conocimiento que necesitan para ponerse a tono con las demandas del entorno y bajo esta perspectiva, pueden mantenerse en el nivel de conocimientos que les demanda la organización, de manera permanente. Es de hacer notar, que constituye una valiosa oportunidad conjunta para la construcción de nuevos conocimientos en diversas competencias, reconocimiento la formación del talento humano como una producción activa a la contribución a las instituciones públicas o privadas.

REFERENCIAS

Alles, M. (2012). Desarrollo del talento humano basado en competencias. Buenos Aires: Granica.

Arata, Adolfo. (2005). Organización liviana y gestión participativa. Santiago de Chile: Ril Editores.

Arroyo, R. (2012). Habilidades Gerenciales. Bogotá: Ecoe Ediciones

Arguelles D. (2011). Un modelo para la formación del talento humano en la organización en el siglo XXI. Revista Escuela de Administración de Negocios. Universidad EAN: Bogota

Asociation American Accounting, A. (2010). Concepto de auditoría (American Accounting Asociation) Recopilado por Torres Rojas, Héctor. Obtenido de http://aaahq.org/: https://docs.google.com/document/d/1nTuSgffyvlSwLdkRFXlGzO2Yn9bm3Aq14fFF _GQzAfA/edit

Bauman, Z.(2005b). Modernidad líquida. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica

Bernal, E (2017) Cultura organizacional basada en la gestión del talento humano como factor de permanencia de las Pymes en Zacatecas. Trabajo de grado para optar el título de Doctor en Administración. Zacatecas, México: Universidad Autónoma de Zacatecas

Blanchard, K. (2004). Empowerment tres claves para lograr que el proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.

Brunner, J. (2005). Tendencias recientes de la educación superior mundial. Artículo en línea], disponible en: http:// mt.educarchile.cl/mt/jjbrunner/ archivos/2005/08/ tendencias recientes/html. [Consultado en agosto de 2021].

Calderón, F. (2014). OCC Mundial Revista Forbes. Obtenido de 5 Predicciones en Recursos Humanos: http://www.forbes.com.mx/5-predicciones-en-recursoshumanos/#gs.tbG8x60

Cárcamo, H(2005). Hermenéutica y análisis cualitativo. En: Revista de epistemología de las ciencias sociales Cinta de Moebio (23), pp. 204-216, Universidad de Chile, Santiago, Chile. En: http://www.facso.uchile.cl/publicaciones/moebio/23/carcamo.htm [Acceso en Abril 26, 2021]

Carrillo, G (2020) Análisis teórico conceptual de los modelos de Gestión del Talento Humano en los procesos de Reclutamiento y selección. Trabajo de grado para optar el título de Doctor en Administración. Bogotá, Colombia: Universidad EAN

Chávez, N. (2008). Gerencia y negocios en Hispanoamérica, Involucrar y comprometer al empleado: Clave del éxito de una organización. Obtenido de degerencia.com - Involucrar y comprometer al empleado: Clave del éxito de una organización: http://www.degerencia.com/articulo/involucrar_y_comprometer_al_empleado

Conger, J. A. y Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: integrating theory and practice. Academy of Management Review.

Cújar, A., Ramos, C., Hernández. H. López, J. (2013). Cultura Organizacional: Evolución en la medición. Colombia; Bogotá. ISSN: 0123-5923

Dessler, G. (2010). Administración de personal. México: Pearson Educación Editorial.

Doubront, M., & Doubront, L. (2021) Abordaje epistemológico en la investigación social para la producción de teorías científicas. Correspondencias & Análisis. ISSN 2304-2265

Chiavenato, Quintero et al. (2008). Comportamiento laboral. México D.F: Paraninfo S.A.

Chiavenato, I. (2009). Administración de recursos humanos. México: McGraw Hill.

Escobedo, A (2013). Rotación de Personal. Obtenido de Gestiopolis: http://www.gestiopolis.com/rotacion-de-personal/

FaserCapital (2024) Gestión ajustada: racionalización de procesos para mejorar la productividad laboral. https://fastercapital.com/es/contenido/Gestion-ajustada--racionalizacion-de-procesos-para-mejorar-la-productividad-laboral.html

Fernández, I. y Winter, T. (2003). Equipos de alto desempeño: un gran desafío para las organizaciones. Bogotá: Tendencias en Psicología – Serie Azul.

Fonseca, J. (2018) El desarrollo axiológico del profesorado y la mejora institucional. Trabajo de grado para optar al título de Doctor en Educación. Mérida, Mérida: Universidad de los Andes

González, D. (2009). Estrategias de retención del personal: Una reflexión sobre su efectividad y alcances. Revista Universidad EAFIT, 45-72.

Jiménez, D. P. (2011). Manual de Recursos Humanos. Madrid: ESIC Editorial.

Kanter, R (1997). Men and women of the corporation. New York: Basic Books.

Koontz, H., Wiehrich, H., Cannice, M., (2012). Administración: Una Perspectiva Global y Empresarial. México. 2012. p 6. ISBN: 978-607-15-0759-4

López-León, a. (2020) E-learning: el futuro de la educación del diseño / E-learning: the future of design education. https://www.researchgate.net/publication/341078773_

Ly, Y (2015) Empowerment y su efecto en la calidad del servicio del área de créditos hipotecarios del banco de la nación, agencia Trujillo, 2013. Trabajo de grado para optar al título de Doctor en Economía y desarrollo industrial. Trujillo, Perú: Universidad Nacional de Trujillo

Martínez, D. (2014). Perfiles de usuario. Una alternativa para detectar líderes y potenciar una cultura organizacional fuerte. Cuba, abril 2014. Vol. 45 Número 1.

Mayring, P. (2000). Análisis cualitativo del contenido [28 párrafos]. Foro Qualitativo Sozialforschung/Foro: Investigación Social Cualitativa, 1 (2), Art. 20, http://nbnresolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs0002204.

Rabaah T, Azman I, & Nur, N. (2009). Relationship Between Transoformational Leadership, Empowerment and Followers Performance: An Empirical Study en Malaysia. Neogtium.

Rivas, F (2015) Apoyo social y Empowerment en la satisfacción laboral y vital de los trabajadores sociales. Trabajo de grado para optar al título de Doctor en Trabajo Social. Málaga, España: Universidad de Málaga

Robbins, S. (2009). Comportamiento Organizacional. México: Pearson Educacion Editorial.

Rojas, K. (2015). *La Divisa del Nuevo Milenio - Rotación Laboral.* Obtenido de Conocimientosweb.net: http://www.conocimientosweb.net/zip/article1938.html

Román J, Franco C, Betancur A, y Krikorian A. (2016). Apoyo Organizacional y Empoderamiento como Antecedentes de Comportamientos Empoderados y Participación de los Empleados. Estudios Gerenciales.

Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., Cañedo, R. (2009). Clima y Cultura Organizacional: Dos componentes esenciales en la productividad laboral.

Saracho, J. M. (2010). Un modelo general de gestión por competencias. Modelo y metodologías. Chile: RIL Editorial.

Siliceo, A. (2009). Capacitación y desarrollo personal. México: Limusa Editorial.

Sierra, D. (2022) Gestión del talento humano, clave para profesionales que quieren ser líderes. https://unab.edu.co/gestion-del-talento-humano-clave-para-profesionales-que-quieren-ser-lideres/

Petit, E y Gutierrez, L (2007). Liderazgo con Empowerment: Promotor de la Innovación. Revista Venezolana de Gerencia, 207-217.

Porret, M. (2012). Gestión de personas - Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones. Madrid: Esic Editorial.

PDCA Home (2024) CMMI: Mejora de procesos en la industria tecnológica. https://www.pdcahome.com/cmmi-mejora-de-procesos-en-industria-tecnologica/

The Institute of Internal Auditors. (2004). The IIA Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna. Obtenido de The Institute of Internal Auditors: http://www.theiia.org/chapters/pubdocs/123/Normas_TheIIA.pdf

Vargas I. (2012). Expansión en alianza con CNN. "Las 4 reglas para aumentar tu salario". Obtenido de Las 4 reglas para aumentar tu salario: http://expansion.mx/mi-carrera/2012/01/16/las-4-reglas-para-aumentar-tu-salario

Vasilachis, I(1997). “El pensamiento de Habermas a la luz de una metodología propuesta de acceso a la teoría”, Revista Estudios Sociológicos, Vol. XV, Núm. 43, (enero-abril, 1997), Colegio de México, p. 79. Extraído [el 13 de julio de 2021] de: codex.colmex.mx:8991/F/?func=service&doc

Veras, M. (2013). Prácticas de gestión humana. República Dominicana: Librimundo S.A.

Vigo, Alejandro. (2002). Hans-Georg Gadamer y la filosofía hermenéutica: la comprensión como ideal y tarea. Revista de Estudios Públicos (87), pp. 235-249. Centro de Estudios Públicos, Santiago, Chile. En: http://www.cepchile.cl/dms/archivo_3145_1043/rev87_vigo.pdf [Acceso en Abril 25, 2021].

Villareal, F., Góme, J., Villareal, M. (2014). La Cultura Organizacional y las Estrategias Competitivas en la industria de celulosa, cartón y papel en México.

Wílchez, E. (2006). e-learning un nuevo concepto educativo. Universidad Nacional de Costa Rica.

BIOGRAFÍA DE LA AUTORA

Zeyda R. Padilla P.

zeydapadilla@hotmail.com

Zeyda R. Padilla P. es una destacada académica y profesional con una sólida formación en diversas áreas del conocimiento. Es Doctora en Ciencias de la Educación por la Universidad Bicentenaria de Aragua (UBA) y posee dos maestrías: una en Derecho al Trabajo por la Universidad de Carabobo (U.C) y otra en Gerencia con mención en Administración por la UBA. Además, cuenta con especializaciones en Recursos Humanos (U.C) y en Derecho Procesal Civil (UBA).

Con una amplia experiencia en materia de Control Fiscal, Zeyda ha sido acreditada por la Contraloría General de la República, donde desempeñó un papel crucial en la formación de capacitadores en control fiscal. Su trayectoria profesional también incluye su labor como Docente al ser Profesora Integral egresada del Instituto Pedagógico Rural El Mácaro de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL), contribuyendo significativamente a la formación de profesionales en Venezuela.

Padilla, es reconocida por su compromiso con la educación y el desarrollo del talento humano, promoviendo procesos innovadores en instituciones inteligentes. Su dedicación y experiencia la convierten en una figura clave en el ámbito educativo y administrativo.

UNIVERSIDAD
BICENTENARIA

ISBN: 978-980-6508-71-2