UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS
CENTRO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO (CEP)
POSTGRADO DE DERECHO MERCANTIL
OPCIÓN: RECURSOS HUMANOS

PLAN DE ORIENTACION ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA OFICINA CENTRAL DE INFORMACIÓN DE LA GOBERNACIÓN DEL ESTADO BOLIVARIANO DE MÉRIDA

www.bdigital.ula.ve

Trabajo Especial de Grado

Autor: Abg. Albert Armendith Barrios Rivas

C.I. 11.464.936

Tutor. MSc. Freddy José Márquez Ramírez

Mérida, 2022

c.c Reconocimiento

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS
CENTRO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO (CEP)
POSTGRADO DE DERECHO MERCANTIL
OPCIÓN: RECURSOS HUMANOS

www.bdigital.ula.ve

PLAN DE ORIENTACION ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA OFICINA CENTRAL DE INFORMACIÓN DE LA GOBERNACIÓN DEL ESTADO BOLIVARIANO DE MÉRIDA

Trabajo Especial de Grado para optar al título de Especialista en Derecho Mercantil Opción: Gerencia de Recursos Humanos

Autor: Abg. Albert Armendith Barrios Rivas

C.I. 11.464.936

Tutor. MSc. Freddy José Márquez Ramírez

Mérida, Noviembre de 2022

c.c Reconocimiento

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, **FREDDY JOSE MÁRQUEZ RAMÍREZ**, titular de la cédula de identidad Nº **V-10.897.926,** Profesor de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Los Andes, en mi condición de Tutor del Trabajo Especial de Grado del Postgrado en Derecho Mercantil titulado: **PLAN DE ORIENTACION ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA OFICINA CENTRAL DE INFORMACIÓN DE LA GOBERNACIÓN DEL ESTADO BOLIVARIANO DE MÉRIDA**, presentado por el ciudadano **Abg. Albert Armendith Barrios Rivas**, titular de la cédula de identidad **Nº V- 11.464.936**, para optar al Grado Académico Especialista en Derecho Mercantil Opción Gerencia de Recursos Humanos; considero que dicho trabajo reúne los requisitos exigidos por el Reglamento de Estudios de la Universidad de Los Andes, así como por el Reglamento del Postgrado en Derecho Mercantil con méritos suficientes para su evaluación.

www.bdigital.ula.ve

Prof. MSc. Freddy J. Márquez R.	**Abg. Albert Armendith Barrios Rivas**
C.I. V-10.897.926	**C.I. V- 11.464.936**

c.c Reconocimiento

DEDICATORIA

Hoy me lleno de gran alegría, orgullo y satisfacción por ver realizado un logro más en vida; fruto de mi ilusión y esfuerzo. Dedico este trabajo muy especialmente.

A Dios ¨Todopoderoso y al Dr. José Gregorio Hernández, por otórgame la fuerza, sabiduría, salud, bendición y la dicha de conseguir una meta más en mi crecimiento profesional.

A mi esposa, mi compañera de vida, el amor, fortaleza y estimulo, tener la dicha de compartir a tu lado este logro tan importante.

Mis padres y mi suegra que representan los consejeros personales que diariamente contribuyen a llegar donde he llegado.

www.bdigital.ula.ve

A todos los que me han apoyado y motivado, para que el logro de esta meta sea realidad.

Albert Armendith Barrios Rivas.

c.c Reconocimiento

AGRADECIMIENTO

Expreso mi agradecimiento a la ilustre Universidad de Los Andes, casa de estudio que me dio la oportunidad de formarme académicamente.

A los profesores por su confianza, sus palabras de aliento, cariño y por facilitarnos incondicionalmente sus valiosos conocimientos.

Al Profesor, MSc. Freddy José Márquez Ramírez tutor académico, quien con dedicación puso a mi disposición sus conocimientos útiles para la culminación de este trabajo.

A los Profesores, Dr. Carlos Camacho y MSc. María Bolivia Mora Noguera, por brindarme de manera incondicional su apoyo, paciencia, comprensión y hermandad durante el desarrollo de este trabajo.

www.bdigital.ula.ve

A la Oficina Central de Información (OCI) de la Gobernación del Estado Bolivariano de Mérida, por permitirme colocar en práctica mi capacidad y los conocimientos adquiridos.

A todas aquellas personas que aun sin nombrar de una u otra forma me ofrecieron su afecto, estímulo y con mucho cariño ven realizado este triunfo que a fin de cuentas es de todos.

A todos mil Gracias.

Abg. Albert Armendith Barrios Rivas

c.c Reconocimiento

ÍNDICE GENERAL

APROBACIÓN DEL TUTOR III

DEDICATORIA IV

AGRADECIMIENTO V

ÍNDICE GENERAL VI

ÍNDICE DE CUADROS X

ÍNDICE DE GRÁFICOS XI

RESUMEN EJECUTIVO XII

INTRODUCCIÓN 1

www.bdigital.ula.ve

CAPITULO I: EL PROBLEMA 4

1.1.- Planteamiento del problema 4

1.2.- Objetivos de la Investigación 11

A.- Objetivo General 11

B.- Objetivos Específicos 12

1.3.- Justificación de la investigación 12

1.4.- Delimitación de la Investigación 15

CAPITULO II: MARCO TEORICO Y REFERENCIAL 16

2.1.- Antecedentes de la investigación 16

c.c Reconocimiento

2.2.- Bases teóricas conceptuales 22

2.3.- La planificación en el contexto administrativo 26

2.4.- El proceso histórico - organizacional de la administración 27

2.4.1.- La administración 28

2.4.2.- Importancia de la administración 29

2.4.3.- La administración de recursos humanos 29

2.5.- La gestión del talento humano 31

2.5.1.- Objetivos del talento humano 33

2.5.2.- Importancia de la gestión del talento humano 34

2.5.3.- Procesos de gestión del talento humano 35

www.bdigital.ula.ve

2.5.4.- Planificación estratégica del talento humano 36

2.5.5.- Importancia de la planeación estratégica de talento humano 37

2.6.- Gestión estratégica de los recursos humanos 38

2.6.1.- La gerencia y el gerente 40

2.6.2.- Las funciones del gerente 41

2.6.3.- Estrategias gerenciales 42

2.6.4.- Tipos de estrategias 43

2.6.5.- Reclutamiento de personal 44

2.6.6.- Selección de personal 44

c.c Reconocimiento

2.6.7.- Evaluación de desempeño 47

2.6.8.- Capacitación y desarrollo del personal 48

2.6.9.- Desempeño del recurso humano 49

2.7.- Fundamentación Legal 51

2.7.1.- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) ... 52

2.7.2.- Ley Orgánica de la Administración Pública 53

2.7.3.- Ley Orgánica del Trabajo de los Trabajadores y las Trabajadoras de Venezuela 55

2.7.4.- Ley Orgánica de Procedimiento Administrativo 56

2.7.5.- Ley contra la Corrupción 57

www.bdigital.ula.ve

2.7.6.- Ley del Estatuto de la Función Pública 58

CAPITULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN 62

3.1.- Enfoque de Investigación 62

3.2.- Tipo de investigación 63

3.3.- Diseño de la investigación 64

3.4.- Fases de la Investigación 66

3.5.- Población y muestra 67

3.6.- Técnicas e instrumentos de recolección de datos 68

3.7.- Instrumento 69

c.c Reconocimiento

3.8.- Validez y confiabilidad del instrumento..... 70

A.- Validez..... 70

B.- Confiabilidad 70

3.9.- Técnica de análisis de datos..... 71

A.- Sistema de Variables e Indicadores 72

B.- Operacionalización de Variables..... 72

CAPITULO IV: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS..... 75

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... 85

RECOMENDACIONES 87

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... 89

ANEXOS..... 96

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro Nro. 1 Operacionalización de las Variables……..73
Cuadro Nro. 2 Cuadro o tabla de distribución de frecuencia……78

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico Nro. 1: Reclutamiento del personal……...79

Gráfico Nro. 2: Estrategias Gerenciales.....80

Gráfico Nro. 3: Potencialidades……82

Gráfico Nro. 4: Desempeño…….....83

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS
CENTRO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO (CEP)
POSTGRADO DE DERECHO MERCANTIL
OPCIÓN: RECURSOS HUMANOS

PLAN DE ORIENTACION ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA OFICINA CENTRAL DE INFORMACIÓN DE LA GOBERNACIÓN DEL ESTADO BOLIVARIANO DE MÉRIDA

Autor: Abg. Albert Armendith Barrios Rivas

Tutor: Prof. MSc. Freddy José Márquez Ramírez
Fecha: Septiembre de 2022

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación está referido en la realización de un análisis crítico de un: Plan de orientación estratégico organizacional para la administración del talento humano en la Oficina Central de Información de la Gobernación del Estado Bolivariano de Mérida. Como instrumento que sirve de guía de la institución, así como dependencias afines con miras de mejorar estrategias de eficiencia administrativa y organizacional del personal de la administración pública. Es decir, las organizaciones deben contar con herramientas, a fin de establecer los parámetros y el perfil del personal que va a ejercer funciones en las diferentes áreas que la componen; en efecto, este instrumento debe ser puesto en práctica en la Oficina Central de Información de La Gobernación del Estado Bolivariano de Mérida; con el propósito de contar con la información real y ordenada en relación a: los cargos, las actividades, funciones, tareas, responsabilidades y requisitos que deben tener las personas que ocupen un desempeño formal, con la finalidad de servir de herramienta de expansión organizativa y así alcanzar la mejor labor y los objetivos esperados para el eficiente desempeño de funciones. Es una investigación de tipo cuantitativa de campo ya que contó con la aplicación de un instrumento, contentivo de 39 Ítems, aplicado al personal que se desempeña funciones en la Oficina Central de Información de la Gobernación del Estado Bolivariano de Mérida, la cual tiene como norte formular, dirigir y coordinar las políticas comunicacionales como prioridad de la administración estadal, en todos los medios de comunicación, tanto públicos como privados, con el fin de mantener informada la colectividad mediante estrategias para el fortalecimiento de la imagen de la gestión gubernamental. La metodología utilizada para el desarrollo de la presente investigación de tipo documental, fue avalada por fuentes bibliográficas relacionadas con el tema, así como de la normativa vigente y documentos oficiales.

www.bdigital.ula.ve

Descriptores: Administración Pública, Desempeño laboral, eficiencia, Plan estratégico, Talento humano.

c.c Reconocimiento

INTRODUCCIÓN

Los tiempos de transformación exigen a las instituciones el desarrollo de capacidad organizacional altamente competitiva en la era del conocimiento, con sentido de largo plazo, y con claro impacto estratégico para el crecimiento futuro de las organizaciones. Sin embargo, los tiempos de trasformación en los cuales se encuentran inmersas, exigen respuestas rápidas en la ejecución de las estrategias, imposibles de lograr sin la aplicación de procedimientos de gerencia de eficiencia con lo exige el sistema mundo en la actualidad.

Por ello, es de considerar que la administración de organizaciones en general institucionales o empresariales, está fuertemente condicionada por estilos en que los administradores impregnan desde sus capacidades para dirigen dentro de ellas; de manera, que la administración se revela hoy en día como una de las áreas del conocimiento humano de vanguardia impregnadas de complejidades y desafíos competitivos.

www.bdigital.ula.ve

En la actualidad, la gerencia de recursos humanos constituye un conjunto de principios y procedimientos tendientes a establecer tareas y asignaciones a los trabajadores, en la cual se espera que dé como resultado el cumplimiento adecuado de las funciones correspondientes a cada cargo, con la finalidad de alcanzar los objetivos organizacionales o empresariales deseados.

En este sentido, el presente estudio tiene como objetivo proponer un plan de orientación estratégico y organizacional para la administración del talento humano, el cual es de utilidad para establecer las tareas, los deberes y las responsabilidades que el trabajador debe ejercer en el puesto que desempeña. Beneficiando directamente el funcionamiento eficaz de la institución, ya que, a través de este, se puede organizar y reclutar el personal con el perfil idóneo

c.c Reconocimiento

para cada cargo, lo que permite que el personal demuestre sus conocimientos, habilidades y destrezas para el cual fue incorporado.

De lo anteriormente expuesto, vale la pena señalar, que en los puestos de trabajo se necesita un capital humano cada vez más preparado y educado, capaces de utilizar efectivamente las herramientas altamente sofisticadas, alcanzando altos niveles de productividad y calidad; repotenciando así las capacidades de aprender, reaprender, desaprender, crear, innovar, transferir y compartir nuevos conocimientos. El recurso humano es el componente más importante en toda institución o empresa, ya que de él depende la eficacia y eficiencia de la organización lo cual equivale a su éxito.

En consecuencia, las organizaciones deben contar con herramientas, a fin de establecer los parámetros y el perfil del personal que va a ejercer funciones en las diferentes áreas que la componen; en efecto, este instrumento debe ser puesto en práctica en la Oficina Central de Información de La Gobernación del Estado Bolivariano de Mérida; con el propósito de contar con la información real y ordenada en relación a: los cargos, las actividades, funciones, tareas, responsabilidades y requisitos que deben tener las personas que ocupen un desempeño formal, con la finalidad de servir de herramienta de expansión organizativa y así alcanzar la mejor labor y los objetivos esperados.

www.bdigital.ula.ve

Además, es de afirmar que con procedimientos como los reflejados de contar con empleados que satisfagan las necesidades del cargo a ejecutar y que brinde seguridad en la prestación del servicio. En esa misma dirección se puede, contar con una institución eficiente, puesta al servicio del colectivo y no de intereses particulares o carente de organización que dificulten desempeños de carácter motivacional y laboral. De esta manera, la presente investigación está estructurada en los siguientes capítulos:

c.c Reconocimiento

El **Capítulo I,** trata sobre el problema objeto de estudio, el planteamiento del mismo, la delimitación la investigación, la formulación de los objetivos y se justifica la importancia que tiene la realización del trabajo y los beneficios que generará. El **Capítulo II,** está enmarcado por el marco teórico que engloba una serie de antecedentes y proposiciones o teorías que estudiosos sobre el tema han logrado realizar. Por esas razones, en la organización de este apartado se incluyen: los antecedentes, las bases teóricas y referenciales, el marco legal que sustenta la investigación, el sistema de variable y finalmente la operacionalización de las variables.

En el **Capítulo III,** se aborda la metodología de la investigación, donde se enfoca en el tipo, naturaleza y diseño de la investigación, la población y muestra, las técnicas e instrumentos que ayudaron a recabar los datos, la validez y confiabilidad de los mismos y el procedimiento o tratamiento de la información. Finalmente, el **IV capítulo,** hace referencia en la presentación de los resultados que contempla la presentación, análisis e interpretación de la información obtenida en la observación directa y en la encuesta. Y finalmente se presentan las conclusiones, recomendaciones y referencias bibliográficas utilizadas en la investigación, así como algunos anexos relacionados.

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

CAPITULO I: EL PROBLEMA

1.1.- Planteamiento del problema

La administración es un proceso de integración de recursos para lograr los propósitos y alcanzar las metas preestablecidas de la mejor forma eficiente, con la participación de todos los miembros del grupo. La administración Pública necesita que se cumplan los objetivos señalados en los instrumentos legales y normativos. Por ende, para que se cumpla el proceso y se desarrolle acertadamente requiere que los directivos en conjunto del equipo de trabajo cumplan con las funciones básicas, universalmente aceptadas en el campo de la administración. Debido a esta interrelación, las organizaciones deben contar con personal capaz de llevar a cabo las tareas y responsabilidades que se les asignan; de forma tal, que las actividades que en ella se desarrollen formen un todo y el talento humano empleado sepa manejar adecuadamente los recursos con que cuenta en determinados cargos.

www.bdigital.ula.ve

En las organizaciones el cargo es la base de aplicación que define las tareas que deben ejecutar las personas en ellas, siendo esto una estrategia empresarial acertada, ya que se busca una especialidad para una determinada labor, representando así piezas fundamentales dentro de las empresas, debido a que estos se encuentran en una persistente interacción con el contexto que lo encierra. Chiavenato (2009:201), conceptualiza el cargo como: “Una unidad de la organización y consiste en un conjunto de deberes que lo separan y distinguen de los demás cargos”. Ahora bien, en la actualidad los órganos pertenecientes a la administración pública, presentan problemas en la gerencia académica y administrativa, que afectan los procesos curriculares y organizacionales e inciden de forma negativa en la práctica; es evidente la problemática interna del nivel profesional, ante la necesidad de actualización

c.c Reconocimiento

del personal y mejora de sus procesos, estructura y funcionamiento.

Dentro de esta perspectiva, las organizaciones se han dedicado a la búsqueda de nuevas estrategias para la selección e implementación de planes de capacitación de su talento humano, tomando en cuenta que éste será quien promueva el trabajo esencial de las mismas. Por lo tanto, puede decirse que una empresa u organización mantiene un buen funcionamiento si el personal que labora en ella está adecuadamente ubicado, seleccionado y especializado en las funciones que desempeña, esto permite garantizar a la organización competitividad y eficiencia. Las organizaciones tanto públicas como privadas se han hecho cada vez más complejas a medida que aumentan en actividad, tamaño y ámbito de acción.

www.bdigital.ula.ve

La gestión del talento humano como estrategia organizacional, para Ramírez (2018), así como El Kadi y Martinez (2018), afirman que promueven en la organización actitudes a favor de la visión estratégica, dirigidas a implementar mejores prácticas específicas de gestión humana, generando efectos positivos de desempeño del talento humano, además propiciando organizaciones felices, con igualdad de género, tendencia verde, a lo natural, emergente, original, técnico, profesional y sistémico, apoyadas con variables de responsabilidad social y sostenibilidad. Por consiguiente, la acción de administrar es congregar personas, distribuir las tareas y supervisar sus trabajos a objeto de que se produzcan bien, es controlar y manejar los recursos materiales y humanos para ponerlos al servicio de los grandes fines y aspiraciones determinados por la política institucional.

Por tal razón las organizaciones están constituidas por personas que, de acuerdo a sus capacidades profesionales, se le debe fijar sus funciones según

c.c Reconocimiento

el perfil específico y de acuerdo al cargo que ostenten. En referencia Rao y Robin, (2009:257) indican que

> Las actividades del trabajo y dirección deben ser clasificadas en grupos de deberes o funciones para que puedan ser asignadas a determinadas personas, y hay que establecer las relaciones entre estas personas para asegurar que sus esfuerzos están coordinados para el mismo objetivo.

De modo que, el proceso de ordenación, de una organización o de cada una de sus partes, consiste en describir los cargos o dividir el trabajo que se ha de realizar en tareas individuales, además de definir las relaciones que se establecen entre las personas que deben cumplir con dichas labores. De acuerdo a esto, los empleados para las organizaciones constituyen, según Chiavenato (2009:189), “un medio por el cual pueden alcanzar muchos y varios objetivos con un mínimo de costo, de tiempo, de esfuerzo y de conflicto, los que no podrían ser alcanzados sólo a través del esfuerzo individual”.

www.bdigital.ula.ve

En tal sentido, sin las organizaciones y sin las personas que en ellas actúan no habría administración de talento humano a los cuales les compete la selección, el adiestramiento, descripción y análisis de cargo para el buen funcionamiento de una institución. Pues las organizaciones en razón de la dirección de trabajo y de la especialización funcional, debe cubrir sus necesidades básicas con el recurso humano tanto en cantidad como en calidad haciendo de su capacidad profesional una acción de eficiencia.

Al respecto, el modelo de capacitación de personal propuesto por Chiavenato (2009) plantea que las organizaciones humanas son un conjunto de recursos aplicados a la consecución de ciertos fines u objetivos. Estos pueden ser físicos o materiales, financieros, humanos, mercadológicos, administrativos y su administración, requiere conocimientos específicos que

c.c Reconocimiento

constituyen las especializaciones de cada área. Por su parte, un nuevo enfoque consistente con los postulados de Chiavenato es el presentado por Wendel (2000:94), quienes consideran la gestión de recursos humanos como:

> Un sistema abierto conformado por ciertos sub-sistemas claramente diferenciables: a) planeación; b) reclutamiento y selección; c) orientación o inducción, adiestramiento o capacitación, y desarrollo; d) evaluación de desempeño; e) compensaciones (sueldos y salarios, prestaciones legales, prestaciones extralegales), comunicación y asesoría; f) relaciones obrero-patronales; y g) control o auditoría de gestión de recursos humanos.

Pues toda empresa debe tener definido los cargos del personal establecido, por lo general con un instrumento de trabajo que contenga el conjunto de normas y tareas a desarrollar por cada funcionario en sus actividades cotidianas. El manual de descripción de cargos y funciones es una herramienta muy importante de ayuda para cualquier institución, ya que a través de este se podrán definir las funciones de sus colaboradores, con el fin de mejorar los procesos en cada una de las unidades administrativas y productivas.

www.bdigital.ula.ve

De acuerdo con esto, la administración de personal representa un compuesto de elementos claramente definidos, ya que cada actividad se interrelaciona de manera directa con el resto. Un ejemplo de ello son los desafíos que enfrentan los departamentos de personal y su nivel de influencia en la selección de empleados. El subsistema de selección utilizado por el departamento puede llegar a determinar la manera como éste evalúa al talento humano. Igualmente, los objetivos planteados por el departamento antes mencionado tienen una importante influencia en los diferentes subsistemas que lo integran. También las políticas que éste implementa y el contexto en el cual se encuentra inmerso.

c.c Reconocimiento

Dentro de esta perspectiva, siendo el propio personal el motor que impulsa a la organización, su desempeño pasa a ser un factor elemental en su avance hacia el logro de metas propuestas. Factores como la motivación, la satisfacción laboral, la comunicación, el reconocimiento y otros de igual importancia, juegan un papel de relevancia en la manera como cada trabajador lleva a cabo sus funciones.

En tal sentido, un trabajador desmotivado puede llegar a sentir frustración por lo que hace, sí no tiene el incentivo organizacional y poder adquisitivo bien definido y corresponda ofrecer bienestar, reflejando de esta manera que el clima de la organización tiende a disminuir, generando en ocasiones escaso compromiso e identificación con la empresa. Así mismo, cuando la poca comunicación es lo que caracteriza el desempeño laboral, puede llegar a perderse la confianza entre los trabajadores, causando esto un desequilibrio en el trabajo en equipo, la cooperación y la empatía necesaria para llevar a cabo una tarea.

www.bdigital.ula.ve

No obstante, es imprescindible que en las organizaciones exista un manual de descripción de cargos y funciones bien definido que contribuya a que todos los empleados colaboradores de la empresa cumplan con cada una de las funciones asignadas, de acuerdo a sus conocimientos o experiencias adquiridas en diferentes áreas. Pues como se ha comentado, es uno de los requisitos para el éxito de cualquier organización empresarial o institucional.

En relación a lo señalado anteriormente, se puede afirmar que, en toda organización, la planificación del talento humano es fundamental para determinar las necesidades del personal y asegurarse de que cuentan con el número y tipos de personas necesarias; sin embargo, algunas empresas no

c.c Reconocimiento

atienden de manera adecuada tales condiciones, quedando en dificultades para obtener el mayor rendimiento laboral. De igual manera, Bretones y Rodríguez, 2008) explica que el reclutamiento de personal se entiende como el “conjunto de procedimientos utilizados con el fin de atraer a un número suficiente de candidatos idóneos para un puesto específico en una determinada organización”. Así, el reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo, obteniéndose un conjunto de solicitantes, del cual saldrán posteriormente los nuevos empleados.

Por tal razón, el reclutamiento es el proceso que se encarga de captar al personal más calificado. La selección filtra a las personas más capacitadas para el cargo, mediante diferentes procesos que depuran a los candidatos, ambos pasos cumplidos cabalmente dan resultados óptimos y la necesidad de mejorarlos, orienta a la organización a incorporar nuevas herramientas que estén a la vanguardia de la administración del talento humano.

www.bdigital.ula.ve

En consecuencia, existen instituciones en las que no se consideran los aspectos y funciones antes señalados, situación que hace que las actividades y logros de la institución o empresa se vean afectadas, en cuanto la formación y desarrollo profesional de los trabajadores, evaluación y selección de empleados, lo cual puede disminuir sus posibilidades de desarrollo dentro de la institución e influir de manera determinante en su desempeño profesional.

Al respecto en el caso puntual de la Oficina Central de Información (OCI) de la Gobernación del Estado Bolivariano de Mérida, la cual tiene como norte formular, dirigir y coordinar las políticas comunicacionales (informativas y promociónales), es una prioridad de la administración estadal, en todos los

c.c Reconocimiento

medios de comunicación, tanto públicos como privados, con el fin de mantener informada la colectividad mediante estrategias para el fortalecimiento de la imagen de la gestión gubernamental.

De tal manera que garantice la excelencia en la cobertura regional y nacional, así como la participación de los diversos actores pertenecientes a organismos centralizados y descentralizados de la Gobernación del Estado Bolivariano de Mérida organización dedicada al servicio informativo, conformada por varias áreas que desarrollan un conjunto de actividades administrativas, donde el personal empleado ejecuta diferentes tareas; las cuales no están descritas en un instrumento, según el cargo de cada una de ellas, ocasionando la duplicidad de funciones, la demora y altos costos para alcanzar los objetivos deseados.

www.bdigital.ula.ve

Por ende, para tratar de subsanar la situación descrita, se propone diseñar un plan de orientación estratégico organizacional para la administración del talento humano en la oficina central de información de la Gobernación del Estado Bolivariano de Mérida funciones generales de la organización con el fin de mejorar el desempeño de los empleados y ofrecer un excelente servicio informativo, que defina las técnicas gerenciales administrativas del personal que labora en la Oficina y permita establecer la definición de las tareas, las responsabilidades o atribuciones y los requisitos que dicha oficina amerita de sus ocupantes, y con ello se impulse el desarrollo adecuado de las. Al respecto, se realizan las siguientes interrogantes:

1. ¿En la actualidad la Oficina Central de Información posee una estructura organizativa que describa los cargos y posiciones del personal que en ella labora?

c.c Reconocimiento

2. ¿El personal que labora en la Oficina Central de Información, conoce las formas de reclutamiento, selección y evaluación según su posición en la estructura organizacional?

3. ¿Será factible la implementación de un plan de orientación estratégico organizacional para la administración del talento humano en la Oficina Central de Información?

4. ¿Cuáles pueden ser los componentes para la estructura organizacional del diseño de un plan estratégico organizacional para la administración de talento humano de la Oficina Central de Información?

www.bdigital.ula.ve

1.2.- Objetivos de la Investigación

A.- Objetivo General

Desarrollar un Plan de orientación estratégico organizacional para la administración del talento humano Oficina Central de Información de la Gobernación del Estado Bolivariano de Mérida

c.c Reconocimiento

B.- Objetivos Específicos

Identificar el uso de las estrategias organizacionales en la administración del talento humano de la Oficina Central de Información de la Gobernación del estado Bolivariano de Mérida.

Seleccionar criterios de base para establecer estrategias organizacionales orientadas al mejoramiento del talento humano de la Oficina Central de Información de la Gobernación del Estado Bolivariano de Mérida.

Definir estrategias que la Oficina Central de Información (OCI) de la Gobernación del Estado Bolivariano de Mérida acredite para el logro de la satisfacción laboral.

www.bdigital.ula.ve

Establecer un plan de orientación estratégico organizacional para la administración del talento humano en la Oficina Central de Información de la Gobernación del Estado Bolivariano de Mérida.

Promover actividades orientadas al impulso del talento humano de la Oficina Central de Información de la Gobernación del Estado Bolivariano de Mérida.

1.3.- Justificación de la investigación

En el cambiante mundo de hoy, la administración se ha vuelto una de las más importantes áreas de la actividad humana, ya que desde tiempos muy remotos las organizaciones han sido consideradas sistemas sociales, diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos. La administración y la conducción de una organización no es fácil; en efecto la tarea básica de una buena administración, es hacer las cosas a través de las personas, con el objeto de alcanzar las metas propuestas en una organización.

c.c Reconocimiento

La administración entonces, es algo imprescindible para la existencia, supervivencia y éxito de las instituciones.

En tal sentido, las organizaciones modernas tienen como meta, ser más dinámicas, por lo que aplican diversas técnicas para optimizar sus funciones operacionales y comerciales, dentro de un mercado globalizado, altamente competitivo; si es que realmente desean tener un crecimiento progresivo y constante, como organización y ante la competencia, ya que como se sabe los alcances realizados por la globalización, desafía la sociedad en las bases del conocimiento organizacional y comunicacional.

Las instituciones o las empresas hoy en día necesitan de la orientación adecuada para la comprensión del nuevo sistema, y demanda profesionales capacitados para llevar acabo toda esta gestión de forma exitosa que le permita seguir los requerimientos legales y a su vez responda ante sus trabajadores de manera óptima procurando beneficios mutuos con la finalidad de alcanzar el éxito a través de personas saludables y satisfechas del medio ambiente en que realizan su trabajo sintiéndose seguro de este y partícipes del proceso y su propio bienestar.

www.bdigital.ula.ve

La investigación se plantea una importancia de primer orden, ya que puede dotar a la organización institucional de una herramienta técnica y moderna, de fácil manejo para el personal que labora dentro de la organización. A su vez este estudio permite mediante el análisis de la gestión fortalecer el nivel óptimo necesario organizacional de la institución.

Desde el punto de vista teórico, la investigación sirve de guía y puede ofrecer plenos conocimientos sobre la base conceptual considerando que el

c.c Reconocimiento

manual puede ser un instrumento de utilidad, que orienta de manera asertiva la realización de las actividades que se ejecutan en cada cargo que componen la organización; de allí, la relevancia que tienen las respectivas descripciones de cargos, tareas, responsabilidades, deberes que influyen y le competen a cada empleado cuyo fin es agilizar las labores, los procesos pedagógicos y administrativos del personal institucionalmente.

De igual manera, en lo social, puede aportar nuevos saberes permitiendo la comparación de la realidad y la teoría del estudio para los efectos de las organizaciones pertenecientes a la administración pública, contribuyendo con las organizaciones que no cuentan con el diseño de un manual, a fin de poder dar soluciones que sirvan para disipar dudas, evitar cualquier inconveniente entre los empleados en la realización de sus actividades, el mejor desempeño, y funcionamiento de la institución o empresa y la prestación de un efectivo servicio, donde el conocimiento de las funciones sea la base fundamental.

www.bdigital.ula.ve

En lo metodológico, permite el diseño y ejecución de técnicas de control, seguimiento y evaluación de tereas asignadas en cada cargo por competencia, facilitando supervisión de las mismas mediante un instrumento de recolección de datos que ofrece información clara y precisa; de igual manera puede ser evidencia y servirá de antecedente a otras investigaciones con variables lógicas y en las mismas orientaciones a las estudiadas.

Desde el punto de vista práctico, puede servir de apoyo a la gerencia administrativa de la organización, ya que, en el diseño de un plan estratégico organizacional, se caracterizarán las formas precisas para las labores que deben cumplirse, permitiendo un buen desempeño laboral por parte de los actores de la institución con miras de incrementar la eficiencia laboral entre otras afines.

c.c Reconocimiento

1.4.- Delimitación de la Investigación

La administración pública está fuertemente condicionada por los estilos con que los gerentes dirigen, dentro de ellas el comportamiento de las personas. En este sentido, para que exista estabilidad administrativa en cualquier organización, él o los directivos, deben estar capacitados no solo para lograr los objetivos establecidos, sino también para motivar al personal a realizar los desempeños laborales bien o de forma correcta.

El presente estudio se encuentra inmerso en la línea de investigación referida a la calidad y retención en el sistema de la administración pública, en el tema de los manuales de cargos y funciones, el cual guarda pertinencia en la especialidad cursada, pues el área de la administración es un aspecto relevante que tiene que ver con toda empresa u organización institucional. Específicamente la investigación se centra en el desarrollo de un plan de orientación estratégico organizacional para la administración del talento humano en la Oficina Central de Información con sede en la Gobernación del Estado Bolivariano de Mérida.

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

CAPITULO II: MARCO TEORICO Y REFERENCIAL

Al iniciar este apartado, es necesario afirmar que el mismo refiere al marco teórico referencial donde se analiza y profundiza la manera de contextualizar el problema de investigación planteado, al integrar un marco teórico o de referencia. Según Arias (2012:106) afirma que el marco teórico o referencial "consiste en la recopilación de ideas, posturas de autores, conceptos y definiciones que sirven de base a la investigación a realizar". Por eso este capítulo se compone por los antecedentes, las bases teóricas conceptuales, que se refieren al problema de investigación, la fundamentación legal y la operacionalización de las variables.

2.1.- Antecedentes de la investigación

www.bdigital.ula.ve

Los antecedentes, son todos los aspectos encontrados en referencias, periódicos, revistas e investigaciones previas que guardan relación con el tema en estudio. Según Arias (2012:15) se refieren a todos los trabajos de investigación que anteceden al nuestro; es decir, aquellos trabajos donde se pueden o hayan manejado variables lógicas y afines o se hallan propuestos objetivos similares de la investigación. De modo, los antecedentes sirven de guía al investigador y permiten hacer comparaciones y tener ideas sobre cómo se trató el problema en un determinado contexto.

Al respecto Vásquez (2015), en su trabajo de grado en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, titulado: **Creación de un plan de gestión del talento humano para el Departamento de Recursos Humanos de la Eléctrica de Guayaquil.** Esta investigación contiene elementos esenciales y relevantes en el marco de la presente investigación

c.c Reconocimiento

Así el propósito de la investigación es: Crear un plan de gestión del talento humano para el Departamento de Recursos Humanos de la Eléctrica de Guayaquil. En cuanto a la metodología utilizada, la investigación fue de tipo exploratoria y descriptiva, tomando la población que tenía la empresa eléctrica al momento del trabajo de campo, su proyección era conocer la gestión del talento humano y aplicar acciones correctivas cuando las obligaciones no se realizaran en la forma adecuada.

Las conclusiones a las cuales arribó dicha investigación fue que se debían establecer políticas de selección del personal gerencial, mediante la implementación de trabajo por procesos, que permita a los departamentos conseguir sus objetivos. Esta investigación guarda relación con el tema objeto de estudio, ya que se destaca la necesidad de establecer una buena gestión administrativa y la selección de personal de la Oficina Central de Información (OCI) de La Gobernación del Estado Bolivariano de Mérida.

www.bdigital.ula.ve

Desde el punto de vista de la investigación de Rojas y Vílchez (2018), es un trabajo realizado en la Universidad de Valencia, Facultad de Psicología, en Valencia España, titulada: **La gestión de los recursos humanos y el desempeño laboral.** Esta investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal del puesto de salud Sagrado Corazón de Jesús.

El tipo de investigación utilizada en el presente estudio estuvo basado en el enfoque cuantitativo, bajo una investigación aplicada, de diseño no experimental y nivel correlacional, las técnicas utilizadas, la observación directa, la entrevista y la encuesta en la modalidad de cuestionario, aplicado. El estudio señalado llegó a la conclusión, que con la implantación de un plan estratégico en el área de gestión del talento humano del puesto de salud

c.c Reconocimiento

Sagrado Corazón de Jesús, que incluya la realización de supervisiones planeadas y trabajo en equipo, se mejoría la gestión del mismo, fomentando así un mejor desempeño laboral de los trabajadores.

De acuerdo con la investigación señalada, se puede decir que tiene una correlación con el presente estudio, ya que, en la Oficina Central de Información de la Gobernación de Mérida, también se busca la creación de un plan de orientación estratégico para el talento humano que pueda definir, las técnicas gerenciales administrativas del personal que labora en la oficina (OCI); porque en estos momentos no cuenta con este instrumento.

Para Razuri **(**2019), en su trabajo de investigación en la Universidad de Guayaquil, Facultad de Ciencias Administrativas titulada: **Modelo de gestión administrativa del talento humano y su incidencia en el desempeño organizacional de la empresa Arthroscare S.A.** La cual tiene por objetivo general; determinar la incidencia del modelo de gestión administrativa del talento humano en el desempeño organizacional. La metodología utilizada fue de diseño cuantitativo, mediante un estudio bibliográfico e investigación de campo para el diseño de un plan estratégico de recursos humanos. El instrumento utilizado fue determinado mediante la encuesta dirigida a 7 administrativos y 35 empleados.

www.bdigital.ula.ve

La investigación llegó a la conclusión de que la implementación del plan estratégico, es una oportunidad para mejorar el desempeño laboral de cada uno de los trabajadores. El referido trabajo investigativo guarda relación con el objeto de estudio, ya que se persigue diseñar un plan de orientación estratégico que señale a todos los funcionarios, las técnicas administrativas correspondientes para llevar a cabo una buena gestión del talento humano y de esta manera mejorar el servicio del personal dentro de la institución.

c.c Reconocimiento

Parra, Ayala y Rojas (2018), en su trabajo de grado en la Universidad Sergio Arboleda, Bogotá, titulado: **Propuesta de un plan estratégico de gestión humana para la empresa Colombia Chef.** El propósito de la investigación: es un plan estratégico de talento humano para la empresa Colombia Chef, que permita identificar las necesidades de cada uno de los procesos que comprenden el área de talento humano e integre a la compañía en términos generales.

La metodología utilizada, en la investigación fue de tipo cualitativa descriptiva. El diseño de la investigación nos orienta en los procedimientos de recolección de datos y el análisis del proyecto. Las conclusiones a las que llegó el presente estudio fue que, con la creación de un plan de gestión del talento humano, se podrán gestionar todas las acciones que se desprendan de los procesos del área que integren a toda la comunidad empresarial a través de la modificación de comportamientos que lleven a la generación de una nueva cultura organizacional.

www.bdigital.ula.ve

Como se puede observar esta investigación guarda una estrecha relación con el presente estudio, destacando la necesidad de crear un plan estratégico de talento humano para la oficina, que permita el diseño de la estructura del área orientada a maximizar el valor agregado de la institución y su desarrollo operativo y de carácter administrativo.

En el caso de Arambulet, (2014), realizó un estudio investigativo denominado: **Diseño de un modelo de sistema de gestión del talento humano para potenciar la gestión de la calidad en empresas de manufactura y servicio**, presentado en la Universidad Católica Andrés Bello de Caracas, la misma tiene como objetivo: diseñar un modelo de sistema de gestión del talento humano para potenciar la gestión de la calidad en empresas de manufactura y servicio. El tipo de estudio se enmarcó dentro de

c.c Reconocimiento

una investigación descriptiva documental modalidad proyectiva. Se aplicó como instrumento una entrevista.

La investigación llegó a la conclusión, de que el modelo propuesto procura contribuir a revisar la estructura de los modelos de gestión del talento humano existentes en Venezuela, ya que estos no contienen información sobre valores en acción, a lo cual sugiere una brecha considerable entre las prácticas profesionales y el cumplimiento de los papeles profesionales requeridos para apoyar los procesos de mejora continua. Del planteamiento del presente estudio se observa una relación inminente con la actual investigación ya que determina lo importante que es la creación de un plan de gestión del talento humano basado en la planificación.

Pujos, (2019) realizó un trabajo en la Universidad Regional Autónoma de Los Andes (UNIANDES). Ambato – Ecuador, titulado: **Modelo de gestión del talento humano para elevar el desempeño laboral en el Restaurante "Piko Riko".** El objetivo principal de la investigación fue diseñar un modelo de gestión del talento humano para elevar el desempeño laboral del restaurante "Piko Riko" del cantón Píllaro.

www.bdigital.ula.ve

El modelo de investigación empleado fue cuali-cuantitativo con inclinación en lo cualitativo de carácter descriptivo, porque permitió conocer la situación actual de cómo se manifiesta el desempeño laboral en el restaurante, el tipo de investigación fue investigación - acción con el fin de obtener información que contribuya a la solución del problema, utilizando el método histórico - lógico pues se conoció la trayectoria del restaurante y la caracterización de los fenómenos que generaron el problema, con el método inductivo - deductivo se realizó la fundamentación teórica que sustenta el contenido de la investigación y finalmente se utilizó el método de modelación para el desarrollo de las etapas del modelo de gestión del talento humano.

c.c Reconocimiento

Las técnicas de investigación para obtener datos fueron una entrevista y la encuesta. Los principales resultados alcanzados fueron el diagnóstico de la situación actual y el modelo de gestión del talento humano para el restaurante “Piko Riko”. Las conclusiones a las que se llegó en la presente investigación, es que el hecho de no contar con un modelo de gestión para el talento humano, ha generado inconvenientes en los procesos de selección, cumplimiento de actividades, evaluación e inconformidad en el servicio brindado a los clientes.

De allí que se sugiere realizar la evaluación del desempeño al personal de “Piko Riko” para evaluar individualmente el trabajo de cada persona y elevar el nivel de desempeño. Estos antecedentes están vinculados con la investigación propuesta ya que se evidencia la importancia de llevar a cabo en cualquier departamento una buena selección y evaluación de personal; cuyo fin es poder mantener al personal no solo motivado, sino además comprometido con las labores a realizar. El mismo, además, pone de manifiesto la necesidad que tienen todas las organizaciones de optimizar el desempeño de sus trabajadores, valiéndose de un novedoso sistema de evaluación que permita, entre otras cosas, nutrir el comportamiento laboral de cada trabajador en la empresa.

www.bdigital.ula.ve

Para finalizar se analizó el estudio realizado por Caraballo, (2017), de la Universidad Central de Venezuela, Centro de Estudios del Desarrollo (CENDES) titulado: **Plan de mejora del talento humano en Superintendencia de Cajas de Ahorro (SUDECA).** Esta investigación perseguía entre sus objetivos, desarrollar un plan de mejora del talento humano en la Superintendencia de Cajas de Ahorro (SUDECA).

Utilizó como metodología una investigación del tipo proyecto factible, basada en el diseño no experimental, y documental o bibliográfica, como

c.c Reconocimiento

técnica se basó en observación documental o bibliográfica, como instrumento el análisis crítico. El estudio citado llega a la conclusión de que, es necesario que se capacite a los gerentes promoviendo en ellos la elaboración de la planificación estratégica del talento humano, ya que los constantes aumentos de los presupuestos obligan a las organizaciones a tomar decisiones rápidas y precisas para cumplir con los objetivos planteados.

Esta investigación guarda relación con el tema de estudio, ya que profundiza en aspectos como: motivación, satisfacción laboral y el ambiente de trabajo que inciden directamente en el desempeño de las funciones que ejercen los trabajadores a nivel organizacional, destacando la necesidad de crear una planificación estratégica para la definición de las actividades y funciones del personal de la Oficina Central de Información.

www.bdigital.ula.ve

2.2.- Bases teóricas conceptuales

Las bases teóricas conceptuales son necesarias para unir el estudio de la teoría con la praxis investigativa donde el uso de conceptos permite organizar los datos y percibir la relación que hay entre ellos. Según Arias (2006:107) “Las bases teóricas implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado”; en otras palabras, es un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones que permiten abordar el problema desde un determinado contexto o espacio temporal.

En este sentido, según Méndez (2008) las teorías que vienen a fundamentar la presente investigación se enmarcan dentro la administración representada esta, como una herramienta vital en todos los cambios de la vida moderna, la cual se extrapola a la situación actual. La administración tiene sus raíces en la antigüedad. Sin embargo, el nacimiento de la

c.c Reconocimiento

administración moderna se inicia con la Revolución Industrial, cuando se detectó la necesidad de un nuevo enfoque administrativo, al cual sus precursores denominaron administración científica.

Siguiendo los ideales de Benjamín y Fincowsky (2009) La iniciación de esta corriente administrativa fue el estudioso Frederick Taylor, generalmente conocido como el padre de la administración científica en la era moderna, quien realizó investigaciones en los primeros años del siglo XX. Esta nueva orientación surgió en parte debido la necesidad de aumentar la productividad; es decir, Taylor tenía como objetivo principal aumentar la eficiencia de la producción; no solamente reducir costos y aumentar utilidades, sino también posibilitar un aumento de salario de los trabajadores, mediante el incremento de la productividad, y además concientizar a las personas del uso racional de los recursos de manera racional y reflexiva.

www.bdigital.ula.ve

Para Taylor (1969), desde una concepción clásica desde los tiempos prehistóricos aparece la administración de grupos y organizaciones. Hasta los grupos más sencillos de cazadores y recogedores de alimentos reconocen y obedecen a un jefe o a un grupo de líderes que son responsables del bienestar común. A medida que las sociedades crecieron y adquirieron mayor complejidad, se hizo más evidente la necesidad de organizarse y administrarse**.** En este punto, la presencia de un corpus teórico consistente en el campo de la investigación más reciente, está allí para demostrarnos las posibilidades explicativas de una visión renovada del fenómeno administrativo. En esta perspectiva, esta introducción asume la teoría del comportamiento como base de toda empresa, pues; la misma busca demostrar la variedad de estilos de administración que están a disposición del administrador por ello para Fernández (2013).

> La administración de las organizaciones en general está fuertemente condicionada por los estilos con que los

c.c Reconocimiento

> administradores dirigen, dentro de ellas, el comportamiento de las personas. A su vez, los estilos de administración dependen, sustancialmente, de las convicciones los que administradores tienen con respecto al comportamiento humano dentro de la organización. Estas convicciones moldean no solo la manera de conducir las personas, sino la forma como se divide el trabajo y se planean y organizan las actividades.

Las organizaciones son proyectadas y administradas de acuerdo con ciertas teorías administrativas, fundamentadas, cada una de ellas, en ciertas convicciones sobre la manera como se comporta las personas dentro de las organizaciones. De allí Chiavenato (2014), "la Teoría de las Relaciones Humanas tuvo como principal interés analizar en el trabajador los efectos psicológicos que podían producir las condiciones físicas del trabajo, en relación con la producción". No obstante, ese avance o descubrimiento del hombre, vino a iniciar la aplicación de las relaciones humanas que, aún en la actualidad, es vital para el éxito de una empresa. Chiavenato (2014), "Para él era importante integrar el hombre en grupos de trabajo, buscando las relaciones interpersonales del trabajador".

www.bdigital.ula.ve

En virtud, a lo antes planteado, Martín (2019) señala fue Henry Fayol el primero en sistematizar el comportamiento gerencial, estableciendo catorce principios de la administración que son:

1. La División de Trabajo: "Cuanto más se especialicen las personas, con mayor eficiencia desempeñarán su oficio.

2. Autoridad: Los gerentes tienen que dar órdenes para que se hagan las cosas. Si bien la autoridad formal les da el derecho de mandar, los gerentes no siempre obtendrán obediencia, a menos que tengan también liderazgo".

c.c Reconocimiento

3. Disciplina: “Los miembros de una organización tienen que respetar las reglas y convenios que gobiernan la empresa. Esto será el resultado de un buen liderazgo en todos los niveles, de acuerdos equitativos y sanciones para las infracciones, aplicadas con justicia”.

4. “Unidad de Dirección: Las operaciones que tienen un mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo gerente que use un solo plan”.

5. “Unidad de Mando: Cada empleado debe recibir instrucciones sobre una operación particular solamente de una persona”.

6. “Subordinación de interés individual al bien común: En cualquier empresa el interés de los empleados no debe tener prelación sobre los intereses de la organización como un todo”.

7. “Remuneración: La compensación por el trabajo debe ser equitativa para los empleados, como para los patronos”.

www.bdigital.ula.ve

8. Según Martín (2019) La Centralización: para Fayol creía que los gerentes deben conservar la responsabilidad final; pero también necesitan dar a sus subalternos la autoridad suficiente para que puedan realizar adecuadamente su oficio de acuerdo sus capacidades.

9. Jerarquía: “La línea de autoridad en una organización representada generalmente por un organigrama pasa en orden de rangos desde la alta gerencia hasta los niveles más bajos de la empresa”.

10. Orden: “Los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado, en el momento adecuado. En particular, cada individuo debe ocupar el cargo o posición más adecuados para él”.

11. Equidad: “Los administradores deben ser amistosos y equitativos con sus subalternos”.

c.c Reconocimiento

12. Estabilidad del personal: “Una alta tasa de rotación del personal no es conveniente para el eficiente funcionamiento de una organización”.

13. Iniciativa: “Debe darse a los subalternos, libertad para concebir y llevar a cabo sus planes, aun cuando a veces se cometan errores”.

14. Espíritu de equipo: “Promover el espíritu de equipo dará a la organización un sentido de unidad. Fayol recomendaba, por ejemplo, el empleo de la comunicación verbal en lugar de la comunicación formal por escrito, siempre que fuera posible”.

2.3.- La planificación en el contexto administrativo

Chiavenato (2017) “Planificar, es un sentido amplio, es aproximarse al futuro, estando en el presente, para configurar modelos o escenarios a la medida de nuestras ideas”. Esto lo hizo la humanidad desde sus mismos inicios, pero es a raíz de la Revolución Industrial cuando estos criterios comienzan a aplicarse en las organizaciones de la forma como lo explican algunos autores que según Chiavenato (2017) sostiene lo siguiente:

www.bdigital.ula.ve

> En 1911, Taylor, en una de sus memorias presentada a la American Society Of Mechanical Engineers, dice que uno de los elementos de la Administración Científica es “la conveniencia de un departamento de planificación o preparación del trabajo”. Dos de sus conclusiones son muy sutiles: “armonía, no discordia” y “cooperación, no individualismo”, Porque según sus propias palabras: “Llega la época en que todas las grandes obras serán hechas por este tipo de cooperación, en la cual cada hombre ejecuta la función para la que se encuentra más capacitado, conserva su propia individualidad y sobresale en esa función, y todo ello sin perder nada de su originalidad y de su propia iniciativa, y, sin embargo, controlado y trabajando armoniosamente con muchos otros hombres”.

c.c Reconocimiento

Sin emitir ningún juicio de valor sobre el “taylorismo” estas afirmaciones demuestran que ya para la época surgía un intento de formalizar la planificación en la empresa y, por lo menos, la intención de aplicar planes de manifiestos. En concordancia a lo expuesto; Henry Fayol, es mucho más explícito que Taylor, define la administración como una función destinada a “prever, organizar, mandar, coordinar y controlar” y dice que prever es “escrutar el porvenir y confeccionar el programa de la acción”

Aparte de la automatización de los datos, muy poco se le ha agregado, en la práctica, a esta función administrativa que Fayol denomino previsión. El plantea con absoluta claridad qué es planificar y en qué contexto se produce el proceso.

Esto ocurre así, hasta que se implanta el socialismo en Rusia y se sustituye la libre competencia del mercado, por la planificación central de todo el proceso mercadológico. Los resultados de los planes soviéticos influyen en algunos países y en algunas regiones que, con base en esa experiencia, piensan que la planificación puede ser un correctivo de sus economías.

www.bdigital.ula.ve

Esta forma de producción sustituye el libre juego de la oferta y la demanda, característica fundamental del mercado en el modo de producción capitalista. De aquí en adelante habrá una nueva posibilidad de análisis desde una mirada de la planificación y la ideología. Por eso cabe preguntar; ¿es la planificación un instrumento de la ideología dominante? o, sin dejar de ser un instrumento ¿Es una función técnica?

2.4.- El proceso histórico - organizacional de la administración

La planificación es una etapa del proceso administrativo y ha figurado constantemente en su devenir histórico, como lo vamos a observar en la siguiente documentación.

c.c Reconocimiento

Todo proceso es susceptible de ser expresado en etapas. La humanidad misma se estudia por edades, Edad antigua, media, moderna contemporánea: Lo importante de este proceso no son las etapas sino los cambios que se generan en cada periodo. Para la explicación de esos cambios nos ayudamos con un método de clasificación temporal. Es decir, hasta que tiempo aproximadamente fueron aceptadas y practicadas tales o cuales ideas y qué resultados lograron. ¿Cuál fue su Proyección? ¿Qué experiencia transfieren?

2.4.1.- La administración

La administración es definida como el acto de administrar, gestionar o dirigir empresas y organizaciones, personas y recursos, con el fin de alcanzar los objetivos definidos. Chiavenato (2014), “Este término proviene del latín, administratione, que significa dirección, gestión o gerencia, donde el prefijo ad-significa dirección, tendencia, hacia, y el vocablo minister el cual significa obediencia”. Asimismo, puede ser entendida como la disciplina que lleva a cabo una gestión en los recursos (ya sean materiales o humanos) basándose en criterios científicos, orientados a satisfacer un objetivo concreto.

www.bdigital.ula.ve

Chiavenato (2014) define “la administración como un proceso que consta de varias actividades, mismas que se desarrollan ordenadamente con el propósito de cumplir las expectativas que se ha propuesto la organización, además de tomar decisiones adecuadas para dirigir este proceso y así mantener el bienestar empresarial”.

Para Pride, Hughes, y Kapoor (2017) “la administración es un proceso que coordina cuatro recursos principales: materiales, humanos, financieros e información, a partir de ellos el administrador realiza funciones como: planear, organizar, liderar, motivar y controlar con el fin de cumplir objetivos en beneficio de las organizaciones”.

c.c Reconocimiento

De acuerdo con el punto de vista de los autores mencionados la administración es un proceso que se encarga de todos los aspectos empresariales, hace un estudio general de toda la organización y en base a las necesidades y requerimientos plantea objetivos, organiza los recursos de todo tipo para optimizarlos, busca soluciones a los inconvenientes por medio de toma de decisiones y realiza un sinnúmero de operaciones para asegurar el crecimiento empresarial.

2.4.2.- Importancia de la administración

Se puede entender a la administración como disciplina y como proceso. Como disciplina, es un organismo acumulado de conocimientos que incluye principios, teorías, conceptos, entre otros. Mientras que como proceso comprende funciones y actividades que los administradores deben llevar a cabo para lograr objetivos en la organización.

www.bdigital.ula.ve

Según Münch (2010) “La administración es importante porque garantiza la competitividad empresarial, de ella depende la permanencia de una entidad en el mercado, a través de sus técnicas y procesos permite a las organizaciones mejorar y hacer más rápido su funcionamiento, es el instrumento más poderoso de cualquier organización ya que gracias a ella se aprovechan al máximo los recursos”; de allí, que la importancia de la administración se basa en que es fundamental para cualquier organización, ya que todas tienen un determinado fin y para lograrlo necesitan poner en práctica las etapas con las que cuenta la administración.

2.4.3.- La administración de recursos humanos

La Administración de Recursos Humanos está conformada por las personas y las organizaciones. La administración de recursos humanos es

c.c Reconocimiento

una función administrativa dedicada a la integración, la formación, la evaluación y a la remuneración de los empleados, todos los administradores son en cierto sentido gerentes de recursos humanos porque participan en actividades como el reclutamiento, las entrevistas, la selección y la formación.

Al respecto Chiavenato (2009:10). Define la administración del talento humano como “el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño”. En este sentido, el talento humano no solo es el esfuerzo o la actividad humana las cuales quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, entre otros.

www.bdigital.ula.ve

La Administración de Recursos Humanos es la encargada de planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar las técnicas que permitan la promoción de un desempeño eficiente de los colaborados, mientras que la empresa establece la forma que permita a los colaboradores, alcanzar sus objetivos personales que tienen relación directa o indirecta con una o la organización determinada.

Actualmente se ha dado un nuevo enfoque, en el que destaca la gestión del talento humano, reemplazando a los departamentos de recursos humanos, es decir que los gerentes de línea de las empresas se vuelven administradores de recursos humanos y las labores operativas que no son principales se realizan por medio de la subcontratación de tercero.

Es decir que los colaboradores no son administrados, sino que se vuelven

c.c Reconocimiento

también administradores de los demás recursos de la empresa; lo que significa que los colaboradores pasan a ser socios de la empresa debido a que toman decisiones en sus funciones, orientados a alcanzar las metas objetivos organizacionales y con la visión y predisposición de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

Debido a esto ya no es un desafío administrar los recursos humanos, sino que ahora es una ventaja competitiva para las empresas, lo cual las lleva al éxito empresarial. En consecuencia, el talento humano cumple con un papel protagónico en la evolución de cada organización y por lo tanto tiene una importante incidencia en la sociedad actual, debido a que en el ejercicio de sus funciones, el empleado debe ser considerado como el garante del éxito de la empresa, por lo que una gerencia eficiente debe ser capaz de optimizar las condiciones de trabajo y por lo tanto la calidad de vida de sus funcionarios, dejando clara cada una de las tareas a cumplir por éstos, disminuyendo así la posibilidad de confusiones y ambigüedades en su ejercicio profesional; es por ello que el área o departamento de recursos humanos debe estar correctamente organizada en función de dar una respuesta eficiente a las necesidades de la organización.

www.bdigital.ula.ve

2.5.- La gestión del talento humano

La gestión del talento humano, antes administración de recursos humanos, aparece con la misma noción de empresa a partir de la revolución industrial, luego de la segunda mitad del siglo XVIII y principios del XIX). Para Farías (2011) “el talento humano es un grupo de personas que se encuentran ubicadas en un lugar que se dedica a producir un determinado bien o servicio, mediante su forma de trabajo y conocimientos contribuyen a la persecución de los objetivos, fines económicos y desarrollo empresarial” Rodríguez y

c.c Reconocimiento

Murillo (2016) menciona que el talento humano es el recurso que diferencia a los negocios entre sí, son personas portadoras de capacidades, destrezas y hábitos para realizar diversas funciones en cualquier entidad y de ello depende el nivel de competitividad que se logre con relación a las demás organizaciones institucionales o empresariales.

En consideración a los planteamientos realizados, el talento humano es uno de los recursos que más influyen en un determinado lugar de trabajo, es aquel que da funcionamiento a las actividades de una entidad, gracias a la capacidad y habilidad que poseen en un área, dependiendo de las funciones y aporte de valor a la organización. Hoy en día la buena gestión del talento humano depende de la persona que está a cargo de él departamento de RRHH, esa persona se encarga de velar por los intereses de los trabajadores, asignar funciones a los empleados, motivar, capacitar y por supuesto también escoger al personal idóneo para incorporar a la empresa u organización.

www.bdigital.ula.ve

Por su parte, Chiavenato (2009) menciona que “la gestión de recursos humanos es una parte que requiere mayor atención, y que el buen funcionamiento depende de la forma de administración que desarrolle cada organización en aspectos como la cultura organizacional, la estructura organizacional, las características del contexto ambiental, la tecnología, los procesos internos, entre otros que son vitales en las organizaciones”. En este sentido, la gestión del talento humano es un proceso necesario e importante ya que permite llevar el control de todos los aspectos que tienen relación con las personas de una organización, desde el momento en que son reclutadas hasta el desempeño que realizan en su puesto de trabajo, esto con el fin de mejorar la productividad y sacar lo mejor de cada empleado y por ende elevar el progreso de la institución.

c.c Reconocimiento

2.5.1.- Objetivos del talento humano

Las personas constituyen el principal activo en una organización. Las organizaciones exitosas perciben que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones en todos los socios, en especial los empleados. La gestión del talento humano dentro de las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz sobre las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales.

Según Werther, Davis, y Guzmán (2008) “los objetivos fundamentales de la gestión del talento humano son cuatro: objetivos corporativos, funcionales, sociales y personales que sirven para guiar las funciones del capital humano”.

www.bdigital.ula.ve

- Objetivos corporativos

Se refieren a contribuir al éxito empresarial, buscando el punto ideal del talento humano por medio del éxito de los supervisores y gerentes ya que esto contribuye en el aspecto financiero, valores y cultura organizacional.

- Objetivos funcionales

Mantener equilibrada la contribución del talento humano con las necesidades de la organización, ya que si esto no funciona adecuadamente se presentan desperdicios de recursos de todo tipo, por ello la gestión del talento humano debe estar acorde a las necesidades de la organización.

- Objetivos sociales

Tiene la responsabilidad con respecto a lo ético y social que presenta la sociedad en general, esto implica estar preparados para reducir los desafíos o demandas negativas en contra de la organización, es indispensable utilizar recursos para el beneficio de la sociedad dentro del marco ético.

c.c Reconocimiento

- Objetivos personales

Facilitar el logro de las aspiraciones de cada persona que trabaja en la organización, cada uno aspira metas personales y el departamento de talento humano debe ayudar a cumplirlas, de no ser así esto repercute en el rendimiento de los empleados y productividad de la empresa.

Con base en lo anterior, es oportuno señalar que el talento es la capacidad con la que cuentan las personas para resolver problemas inteligentemente, aplicando todas sus habilidades, conocimientos, destrezas, experiencias y aptitudes, comprometidos hacia el progreso de organización; en otras palabras, sin gente eficiente es imposible que la organización logre los objetivos, situación olvidada muchas veces por la dirección. De tal manera, que los objetivos en la gestión del talento humano son una parte esencial, gracias a ellos se puede apreciar a donde se dirige una organización.

www.bdigital.ula.ve

2.5.2.- Importancia de la gestión del talento humano

Para La Torre (2012) en su trabajo de tesis menciona que la gestión del talento humano es importante porque abarca al recurso más indispensable y relevante que son las personas, las empresas que ponen en práctica este proceso se convierten en aquellas que obtienen un mayor desempeño en su personal, todo depende del modo de gestión utilizada que es lo que influye en su satisfacción laboral.

La importancia de la gestión del talento humano radica en valorar el recurso humano y por ello es necesario que haya integración e identificación del empleado con la empresa, lo que desencadenará aumento de productividad y de competitividad, adicionalmente es necesario un estilo de

c.c Reconocimiento

dirección coherente con la cultura organizacional de manera que los empleados se sientan parte de los proyectos y actividades de la organización. De allí, que las personas sean ubicadas adecuadamente en el cargo y que se sientan a gusto desarrollando sus tareas.

Todo lo anteriormente señalado está ligado a los conocimientos y habilidades de los empleados, por lo que la motivación es el pilar para adquirir ventajas competitivas y a su vez de la estrategia organizacional. Los administradores deben procurar que los empleados desarrollen sus potenciales a fin de que la eficacia y eficiencia de cada uno de ellos les permita alcanzar las metas comunes de la institución.

www.bdigital.ula.ve

2.5.3.- Procesos de gestión del talento humano

De acuerdo a Chiavenato (2009), plantea que los principales procesos de la moderna gestión del talento humano se centran en 6 vertientes: en la admisión de personas relacionado directamente con el reclutamiento y selección, en la aplicación de personas (diseño y evaluación del desempeño) en la compensación laboral, en el desarrollo de las personas; en la retención del personal (capacitación, etc.) y en el monitoreo de las personas basados en sistemas de información gerencial y bases de datos. Estos procesos están influenciados por las condiciones externas e internas de la organización. En primer lugar, hay que señalar que la Gestión Humana está relacionada con funciones del líder del área, pues se refiere a las políticas y prácticas necesarias para administrar el trabajo de las personas, a saber.

- Análisis y descripción de cargos
- Diseño de cargos
- Reclutamiento y selección de personal

c.c Reconocimiento

- Contratación de candidatos seleccionados
- Orientación e integración (inducción) de nuevos funcionarios
- Administración de cargos y salarios
- Incentivos salariales y beneficios sociales
- Evaluación del desempeño de los empleados
- Comunicación con los empleados
- Capacitación y desarrollo del personal
- Desarrollo organizacional
- Higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo
- Relaciones con los empleados y relaciones sindicales.

2.5.4.- Planificación estratégica del talento humano

www.bdigital.ula.ve

La planeación de recursos humanos se relaciona con la planeación estratégica de varias maneras, pero en un nivel básico la relación se puede centrar en dos cuestiones: la formulación de una estrategia y su implementación Bohlander (2013), afirma que “la planeación de los recursos humanos proporciona un conjunto de aportaciones en el proceso de formulación estratégica en términos de lo que es posible”; es decir, se dispone los tipos de personas y en cantidad suficiente para seguir una estrategia determinada.

La planificación del talento humano no es más que la toma y adopción de estrategias relacionada al desarrollo del talento humano en las cuales se evalúan al personal y acorde a sus capacidades podemos deducir si la persona es o no es apta para desempeñar la función o el cargo que la empresa necesita llenar esa vacante.

c.c Reconocimiento

La planeación estratégica dentro de una empresa, muestra el camino a realizar, es decir todo el proceso que le permite a una organización establecerse dentro de un mercado y ser la mejor, sin embargo, este concepto debe estar ligado dentro del estudio del talento humano, que es el motor de toda empresa y que, con el trabajo eficaz de su gente, permite el logro de las metas trazadas.

Con respecto a esto Avaro (2006), indica que “la globalización entonces ha impuesto nuevos retos a las organizaciones, quienes tienen la necesidad de diseñar nuevos modelos de gestión que les permitan potenciar el talento del humano hoy en día”. Lo que ha provocado entre otras cosas, la necesidad de un aprendizaje continuo, donde las personas tengan el deseo, el poder y la capacidad de desarrollar todo su potencial, ya que hoy en día se demandan nuevas competencias para los trabajadores.

Desde una perspectiva más general, la planeación estratégica es una herramienta de gran ayuda para la gestión administrativa, pues permite ampliar las capacidades de organizaciones para establecer objetivos donde se busca principalmente anticipar acontecimientos que puedan llegar a afectar la empresa, ya sea de una manera positiva o negativa.

www.bdigital.ula.ve

2.5.5.- Importancia de la planeación estratégica de talento humano

La planeación desde hace mucho tiempo, forma parte de los procesos administrativos, siendo parte de la evolución administrativa Koontz; Weihrich y Cannice (2012) señalan que a tal efecto que a través de la planeación estratégica, tanto los directivos como los empleados tienen una visión diferente sobre los objetivos que se desean alcanzar a futuro dentro de la empresa, como también una tranquilidad o un sentido de pertenencia dentro de ella, haciendo que se sientan motivados y que tengan una participación más activa, a través de la colaboración y del trabajo en equipo, para así

c.c Reconocimiento

alcanzar los objetivos señalados.

Por su parte, Vásquez (2015) expresa la tecnología tiene una parte importante dentro de las organizaciones, debido a que esta motiva a que sean más eficientes en cada proceso, como también en la obtención o en la creación de diferentes productos, por lo cual es muy importante que esté en constante capacitación el personal, para así buscar las tecnologías que sean necesarias para mejorar su eficacia y su eficiencia, mejorando su competencia dentro del mercado y tener una expansión de la misma.

Ahora bien, para poder alcanzar los objetivos dentro de una organización, es necesario aplicar una planeación estratégica, basada en un estudio a través del método FODA que permitirá determinar la situación de la empresa, tanto interna como externamente y lograr los objetivos establecidos. El mismo consiste en lo siguiente:

www.bdigital.ula.ve

a) Fortalezas: se detalla las cualidades y las ventajas, las que poseen de manera interna.

b) Oportunidades: estas son las que están en la parte externa, y que pueden ser aprovechadas, como los nuevos mercados, la tecnología, etcétera.

c) Debilidades: estas son tanto las desventajas que deben ser reforzadas, para poder convertirlas en fortaleza.

d) Amenazas: son la parte externa y señala aquellas cosas que pueden perjudicar a la empresa o que no permitan que se alcancen los objetivos o que afecte a su pertenencia dentro del mercado.

2.6.- Gestión estratégica de los recursos humanos

Algunos la han concebido como una extensión de la planificación de los recursos humanos; otros la ven como el medio mediante el cual la empresa obtiene ventajas competitivas haciendo frente a problemas de recursos

c.c Reconocimiento

humanos mal definidos y de difícil solución. A pesar de las existencias de diferentes perspectivas, el elemento que actualmente distingue con mayor claridad la gestión de los recursos humanos, es el de su vinculación directa a la estrategia empresarial. En relación a esto, Dolan (2003:199) define la gestión estratégica de los recursos humanos como:

> Todas aquellas actividades que afectan el comportamiento de las personas a la hora de formular e implantar estrategias de la empresa o las decisiones respecto a la orientación dada a los procesos de gestión de los recursos humanos y que afectan al comportamiento de los individuos a medio y largo plazo, tomando como referencia tanto como los factores internos como de contexto a la organización.

La adaptación de las prácticas de recursos humanos a estrategias concretas, en función de las características necesarias de los empleados para satisfacer las demandas. Sí cada vez se hace más hincapié en una gestión más estratégica de los recursos humanos, es porque se piensa que ello contribuirá a la mayor eficiencia de la organización y aumentará las contribuciones a los resultados. Cuesta (2010) afirma que "la gestión estratégica de recursos humanos es un conjunto de decisiones y acciones que toman los directivos de las organizaciones para su mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, ya que estas son las que influyen en las personas y su relación con el entorno de trabajo".

www.bdigital.ula.ve

El vínculo entre la gestión de recursos humanos y la estrategia es esencial, debido a que fomenta el diseño de estrategias sociales que sirven de apoyo a los planes empresariales. Las características de los empleados y las políticas de recursos humanos varían dependiendo de la estrategia que haya elegido la empresa. Así, por ejemplo, las características de los empleados y las políticas de recursos humanos serán diferentes si una empresa adopta

c.c Reconocimiento

una estrategia emprendedora, en lugar de adoptar una estrategia de racionalización para maximizar los beneficios.

2.6.1.- La gerencia y el gerente

El termino gerencia se refiere a las organizaciones que efectúan actividades de planificación, organización, dirección y controla objeto de utilizar sus recursos, con la finalidad de alcanzar objetivos, comúnmente relacionados con beneficios económicos. Es así, como un gerente es la persona que planifica, organiza, dirige y controla una organización con el fin de conseguir ganancias financieras.

A tal efecto, Krygrer (1988:51), sostiene que: “La gerencia debe verse como un macro concepto que integra la organización, su proceso dinámico e interactivo, la vialidad de esos procesos para alcanzar sus objetivos y la capacidad de la organización para asegurar su supervivencia y desarrollo, empleando en forma eficaz los recursos de los cuales dispone”. A partir de esta concepción, el término gerencial se concibe como una herramienta para guiar una organización hacia el logro de sus objetivos y metas, diseñando un amplio campo de conocimientos y experiencias para crear estrategias que permitan dirigir a las empresas hacia la excelencia.

www.bdigital.ula.ve

Es decir, se debe gerenciar al talento humano para desarrollar sistemas y procesos que sean viables a las organizaciones. En atención a lo indicado, Ditcher (1988) señala que el término gerente “es un eufeminsmo para designar el acto de guiar a los demás, lograr que las cosas se hagan, dar y ejecutar órdenes”. De allí que se pueda afirmar que la gerencia es un proceso y el gerente es un individuo que realiza acciones inherentes a ese proceso.

c.c Reconocimiento

2.6.2.- Las funciones del gerente

Fermín y Rubino (1997), destacan por lo menos tres grupos de funciones que son esenciales para un efectivo trabajo gerencial:

- La creación un grupo de trabajo armónico donde el todo sea más que la suma de sus partes. Una entidad productiva que rinda más que la suma de los recursos incorporados a la misma.
- Ser proactivo, es decir, armonizar en todas las decisiones y todos los actos los requerimientos del futuro inmediato y a largo plazo.
- Ejecutar seis tareas básicas: fijar objetivos; derivar metas en cada área de objetivos; organizar tareas, actividades y personas; motivar y comunicar, controlar y evaluar; y, desarrollar a la gente y a sí mismo.

Por lo consiguiente, la efectividad de una organización depende directamente de la eficacia y la eficiencia con que el gerente ejecute sus funciones así como también de su habilidad para manejar a las personas que conforman su grupo de trabajo, generalmente con aptitudes, actitudes y necesidades diferentes, y guiarlas por el camino que conduzca hacia la efectividad de la organización. Alvarado (1990), expresa que un gerente efectivo es aquel que:

www.bdigital.ula.ve

- Comparte con sus colaboradores los objetivos y prioridades de su departamento y de la organización.
- Utiliza el consenso para llegar a acuerdos con sus colaboradores.
- Estimula la participación de sus colaboradores en la planificación, toma de decisiones y solución de problemas.
- Se preocupa por mejorar continuamente la comunicación.
- Busca medios para que los colaboradores se comprometan, de manera voluntaria, con el logro de los objetivos de la organización.
- Facilita el trabajo de sus colaboradores y, más que ejercer control,

c.c Reconocimiento

les presta el apoyo necesario para que puedan realizar eficientemente sus tareas.

- Delega, tanto las funciones como el poder para tomar decisiones, dando suficiente autonomía de acción a sus colaboradores.
- Cuando se presentan conflictos, los afronta para resolverlos no para buscar culpables.
- Considera los errores, propios y ajenos, como una oportunidad para aprender y mejorar.

Sin duda alguna, cuando se habla del gerente, se define como un individuo capaz de orientar, dirigir, tomar decisiones y lograr objetivos; de él depende su éxito personal, el de la organización y el del grupo que está dirigiendo. De allí que resulte necesario que además de una formación gerencial, el individuo que actúe como gerente, tenga un patrón de criterios y una filosofía clara de la administración, de la concepción del hombre y una ideología del trabajo, que le permitan ganar apoyo efectivo y partidarios comprometidos con una misión cuyo significado y transcendencia merece entrega.

www.bdigital.ula.ve

2.6.3.- Estrategias gerenciales

Con y por el nivel de desarrollo, para Stephen (2009), las funciones de la gerencia de acuerdo a la naturaleza de las organizaciones son:

- La planeación, que consiste en definir las metas, establecer la estrategia general para lograr estas metas y desarrollar una jerarquía comprensiva de los planes para integrar y coordinar actividades.
- La organización, según la cual los gerentes son responsables de diseñar la estructura de la organización. Esto comprende la determinación de tareas, los correspondientes procedimientos y dónde se tomarán las decisiones.
- La dirección, por cuanto los gerentes son los responsables de motivar

c.c Reconocimiento

a los subordinados, de dirigir las actividades de las demás personas, establecer los canales de comunicación propicios e impulsar el liderazgo.

- El control, pues para asegurar que todas las acciones se desenvuelvan como corresponde, el gerente debe monitorear el rendimiento de la organización. Es importante el cumplimiento de las metas propuestas, mediante los procedimientos más beneficiosos para todos.

2.6.4.- Tipos de estrategias

Una estrategia es un plan de acción que se lleva a cabo para lograr un determinado fin en una empresa a largo plazo, la estrategia empresarial se refiere al diseño del plan de acción dentro de una empresa para el logro de sus metas y objetivos. Existen diversos tipos de estrategias en las ciencias administrativas según varios autores. Al respecto se consideran los aportes de Porter (2009), quien como autoridad global en el mundo de estrategias empresariales, indica que las estrategias adquieren un gran índice de importancia a nivel organizacional puesto que estas permiten conseguir una ventaja competitiva en el sector empresarial desde tres diversas bases que él mismo las menciona como “estrategias genéricas”.

www.bdigital.ula.ve

- Estrategias generales: aquellas que tienen como meta principal lograr los objetivos generales de las organizaciones, las empresas que aplican estas estrategias son consideradas como un todo ya que trabajan para un objetivo general. Estrategias Genéricas
- Las estrategias genéricas: consideradas como tácticas con el objetivo de sobrepasar el desempeño de diversos competidores en el mercado, trabajando estratégicamente para ganar la competitividad empresarial.

Estrategias competitivas: la cual tiene por objetivo específico ser diferente.

c.c Reconocimiento

Porter (2009), explica que esta estrategia está basada prácticamente en la diferenciación de un producto o servicio, descansa sobre actividades específicas y están dadas por de la selección de un conjunto de diversas actividades con el principal objetivo de ofrecer una mezcla única de valor a los consumidores. Así pues, se puede decir que una adecuada administración comienza con el establecimiento de los objetivos a ser alcanzados; deben poseer además un significado concreto para el administrador, con la finalidad de obtener su participación y compromiso de forma real, efectiva y continua.

2.6.5.- Reclutamiento de personal

El reclutamiento de personal, comprende los primeros pasos para la selección de personal y se basa en una serie de pasos que permiten captar el mayor número de personas aptas para el puesto vacante Chiavenato (2009:243) menciona: "es el conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización."

www.bdigital.ula.ve

Del mismo modo se puede decir que el reclutamiento consta de procedimientos mediante los cuales las organizaciones se proveen de los recursos humanos con capacidades inherentes a las que necesitan para el desempeño de las actividades para lo que fueron constituidas. Sus fuentes pueden ser externas o internas y se basan en técnicas que la empresa utiliza para dar a conocer las vacantes que tiene de una determinada posición de trabajo Arias (2006:263) menciona: "Una organización se vale del reclutamiento para atraer candidatos adecuados a sus necesidades".

2.6.6.- Selección de personal

Gestoso (2000:52) la describe como "El proceso objetivo y planificado, mediante el cual la empresa proporciona los sujetos idóneos para ocupar los

c.c Reconocimiento

puestos de trabajo vacantes o de nueva creación". Es un aspecto crucial dentro de los recursos humanos, puesto que la diferencia entre una lista equilibrada y bien elegida con una lista poco ajustada e inespecífica, puede ser la diferencia entre una empresa u organización competitiva y eficiente que con una empresa u organización obsoleta, ineficiente e ineficaz de lograr las metas previstas.

Es precisamente esta diferencia la que justifica el que no se logre los objetivos previstos en función a la satisfacción de la ciudadanía. Sin embargo, la selección no es la única forma de asegurarse una lista adecuada; así de poco sirve elegir bien al personal si este desarrolla su labor en una organización, no es atendido, cuidado y formado adecuadamente.

La selección de personal persigue dos objetivos importantes tales como disminuir los errores de contratación de nuevo personal y dotar a la organización de los mejores empleados. Debe ser una responsabilidad compartida entre el técnico de recursos humanos, especializado en este proceso y el responsable de la organización o departamento al que se incorporará el nuevo empleado.

www.bdigital.ula.ve

El responsable de la organización o departamento deberá facilitar toda la información necesaria para realizar el proceso y tomar la decisión final de contratación. El tiempo de selección mínimo estimado para llevar a cabo un proceso de selección dependerá de diferentes factores, como el tamaño de la organización, la función que cumple, las exigencias del cargo, entre otros factores que deben estar presentes al momento de establecerlo en los manuales de normas y procedimiento de este proceso.

c.c Reconocimiento

Cualquiera que sea el método de análisis empleado, lo importante en la selección es la información respecto a los requisitos y las características que debe tener la persona que lo ocupe, a fin de que el proceso de selección se concentre en estos requisitos y características. En consecuencia, las técnicas e instrumentos de selección no son un medio seguro para predecir lo que la gente hará aun al tener la capacidad de hacerlo.

El departamento de selección no puede imponer al departamento solicitante que acepte a los candidatos aprobados en el proceso de comparación. Lo único que puede hacer es proporcionar una asesoría especializada, con la aplicación de técnicas de selección para recomendar a los candidatos que juzgue más adecuadas para ocupar el puesto. El administrador de recursos humanos debe recordar que una contratación realizada mediante un soborno introduce a la organización a una persona que además no será idónea y se mostrará reacia a todas las políticas de personal, sino que también se referirá al administrador con el desprecio que merece un funcionario corrupto.

www.bdigital.ula.ve

El proceso de selección debe ser eficiente y eficaz. La eficiencia consiste en hacer correctamente las cosas saber entrevistar bien, aplicar exámenes de conocimientos que sean válidos y precisos, dotar al proceso de selección de rapidez y agilidad, contar con un mínimo de costos de rapidez y agilidad, contar con un mínimo de costosos operativos, involucrar a las gerencias y a sus equipos en el proceso de elección de los candidatos. La eficacia consiste en obtener resultados y lograr los objetivos, saber convocar a los, más destacados talentos para la empresa y sobre todo colaborar para que esta sea cada vez mejor con nuevas adquisiciones de personal.

c.c Reconocimiento

2.6.7.- Evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño es utilizada en las empresas para medir el rendimiento de un empleado. Son evaluados todos aquellos empleados, que posean una antigüedad que permita evaluar su rendimiento. Generalmente luego de los 6 meses de haber ingresado a trabajar, una persona puede ser evaluada por su desempeño dentro de la compañía. En la evaluación de desempeño, se analiza cual es el rendimiento y cuáles son los puntos fuertes y de mejora de cada empleado. Las capacitaciones que éstos hayan recibido son un factor más que importante para poder mejorar las competencias laborales. A su vez, los resultantes de las evaluaciones indicarán en que competencias deberá hacer foco la compañía en sus próximas capacitaciones para el personal.

www.bdigital.ula.ve

Las evaluaciones de desempeño, pueden ser de autoevaluación y evaluación del superior o pueden incluir también la evaluación de sus subordinados. Es importante destacar que, mientras mayor sea la cantidad y mejor sea la calidad de la información que proporcione esta herramienta, mejores decisiones se podrán tomar.

La autoevaluación permite conocer como considera cada individuo la realización de su trabajo, con respecto a los objetivos y a su definición de puesto. La evaluación del superior mostrará cómo cada jefe considera el trabajo de cada uno de sus subordinados, permitiendo tener un feedback entre estos para aclarar cuáles son las diferencias de apreciación. La evaluación de desempeño se origina con la descripción del puesto y con los objetivos establecidos a cada empleado al comienzo del ciclo de evaluación. Las competencias que se definen dentro de la descripción de puesto, son esenciales para poder medir el rendimiento del personal que cumple con las

c.c Reconocimiento

mismas características de trabajo.

2.6.8.- Capacitación y desarrollo del personal

El subsistema de capacitaciones es una de las herramientas en las que mayor análisis se puede realizar. Además, su utilización de manera correcta puede llegar a dar muy buenos frutos a la empresa, ya que si las capacitaciones generan nuevas habilidades o proporcionan conocimientos que pueden utilizarse en el negocio y explotar nuevas metas que hasta el día de hoy no se han utilizado, la empresa tendrá una nueva herramienta para aumentar su ventaja competitiva.

La herramienta de capacitación es utilizada para proporcionar a los empleados nuevas habilidades o perfeccionar las existentes, que son esenciales para desempeñar las funciones que requiere la empresa. Estas capacitaciones, pueden estar enfocadas en mejorar las capacidades necesarias para la posición que se ejerce actualmente o preparar al individuo para cumplir con responsabilidades futuras.

www.bdigital.ula.ve

Las capacitaciones son brindadas para mejorar las capacidades y habilidades de los trabajadores. Las capacitaciones son determinadas por las evaluaciones de desempeño, donde se detectan las fortalezas y debilidades del individuo y se define que habilidades se deberán perfeccionar a través de éstas. También, se asignan capacitaciones cuando se desea proveer al empleado de nuevas herramientas y técnicas para su desarrollo profesional, preparándolo para etapas futuras donde deberá utilizar los conocimientos aprendidos. Generalmente las mediciones o evaluaciones sobre las capacitaciones, se realizan proporcionando valores de “Horas de capacitaciones brindadas”, la “asistencia” que han tenido las mismas, o el

c.c Reconocimiento

porcentaje de “ausentismo”.

Los procesos de capacitación y desarrollo son un proceso de cambio, y por ende se propone que la estimación del aporte no solo se base en la labor que desempeña el área encargada de organizar estos cursos/programas, sino que se haga foco en los resultados del proceso. Una vez finalizado el curso, cada empleado que haya sido capacitado debe tener una nueva evaluación de seguimiento, lo cual permitirá “identificar si los conceptos aprendidos han sido productivos en la labor diaria”.

Permitirá conocer si la utilización de los conceptos aprendidos diariamente se han asimilados de una manera productiva, si la manera de trabajar a partir de éstas capacitaciones ha sido más eficaz y eficiente, o si por lo contrario, los conceptos adquiridos no han podido ser aplicados a las tareas diarias. Es importante destacar que, si la empresa ha tomado una decisión estratégica errónea, seguramente, aunque tenga muy buenos procesos de capacitación, los resultados no acompañarán. Y así como influye la estrategia, afectan también el mercado, la situación económica del país, la situación económica mundial y las decisiones de la competencia.

www.bdigital.ula.ve

2.6.9.- Desempeño del recurso humano

El desempeño de un puesto de trabajo cambia de persona a persona, debido a que este influye en las habilidades, motivación, trabajo en grupo, capacitación del trabajador, supervisión y factores situacionales de cada persona; así como, la percepción que se tenga del papel que se desempeña; dado que la habilidad refleja las capacidades y técnicas de trabajo, las capacidades interpersonales y conocimiento del puesto de trabajo; para Gómez (1999:229) señala: “ la cantidad de esfuerzo que se aplicara en una

c.c Reconocimiento

tarea determinada depende del trabajador.” Con respecto, a la satisfacción del trabajador Davis y Wnewetrom (1991:203) plantea que esta “es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales”.

La cual se encuentra relacionada con el contenido del puesto; es decir, la naturaleza del trabajo y con los que forman el contexto laboral supervisión, grupo de trabajo, estructura organizativa, entre otros la satisfacción en el trabajo es un sentimiento de placer o dolor que difiere de los pensamientos, objetivos y de las intenciones del comportamiento; estas actitudes ayudan a la gerencia a entender las reacciones de los empleados ante sus tareas y predecir el efecto de estas reacciones en el comportamiento futuro.

www.bdigital.ula.ve

Indudablemente, la autoestima es otro elemento a tratar, debido a que es un sistema de necesidades del individuo, manifestando la necesidad por lograr una nueva situación en la empresa o dentro del grupo de trabajo, así como el deseo de ser reconocido. En la autoestima es muy importante aquellos trabajos que ofrezcan oportunidades a las personas para mostrar sus habilidades, así como aquellos trabajos que hacen sentir a los individuos que son capaces de realizar ciertas tareas, actividades o lograr determinadas metas. Al respecto Strauss (1981:54 / 55) afirma que “el significado de una tarea se relaciona íntimamente con su identidad, o sea, la capacidad de completar una tarea identificable.

Hay muchas razones por las cuales los gerentes tienden a ser recios para vincular las recompensas con el rendimiento. Primero y principal, es mucho más fácil acordar a todos un mismo aumento de sueldo. Este enfoque suele implicar menos trajín y además requiere poca justificación. La segunda razón

c.c Reconocimiento

podría estar ligada a los convenios sindicales, los cuales suelen estipular, que a igual trabajo debe pagarse a igual salario. Muy pocos gerentes se detienen alguna vez a pensar que tipo de retribuciones son más apreciadas por el personal. Habitualmente los administradores piensan que el pago es la única recompensa con la cual disponen y creen además, que no tienen nada para decir con respecto a las recompensas que se ofrecen.

Como síntesis podría decirse que lo más importante para el administrador es que sepa contemplar las recompensas con las que dispone y saber además que cosas valora el subordinado. Según Chiavenato (2009:359) el desempeño laboral “es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; éste constituye la estrategia individual para lograr los objetivos” y de acuerdo a Milkovich y Boudreau, (1994:93) este tiene una serie de características individuales, entre las cuales se pueden mencionar: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades, entre otros, que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que afectan los resultados.

www.bdigital.ula.ve

2.7.- Fundamentación Legal

Consiste en el respaldo a través de la jurisprudencia del país, de los fundamentos que las leyes, reglamentos y normas proporcionan para que las investigaciones, tengan una correspondencia con la realidad del campo profesional respectivo. Según Arias (2006:107) señala: “Implica un desarrollo amplio de los conceptos mediante las leyes, ordenamientos relacionados con el eje que lo rige”.

Ahora bien, tomando en consideración que la Constitución es la carta magna de la cual se derivan todas la leyes y que la misma consagra una serie

c.c Reconocimiento

de derechos, deberes y principios dirigidos a la protección de los seres humanos como sujeto fundamental de hecho y de derecho; la investigación objeto de estudio estará enmarcada en las siguientes leyes.

2.7.1.- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)

Es indudable que en el marco de la Constitución actual en tema de estudio resalta de acuerdo los siguientes artículos:

El **Artículo 89.** Interpreta que el Trabajo es un hecho social y gozará de la protección del Estado. La ley dispondrá lo necesario para mejorar las condiciones materiales, morales e intelectuales de los trabajadores y trabajadoras. Para el cumplimiento de esta obligación del Estado se establecen los siguientes principios:

1. Ninguna ley podrá establecer disposiciones que alteren la intangibilidad y progresividad de los derechos y beneficios laborales. En las relaciones laborales prevalece la realidad sobre las formas o apariencias.
2. Los derechos laborales son irrenunciables. Es nula toda acción, acuerdo o convenio que implique renuncia o menoscabo de estos derechos. Sólo es posible la transacción y convencimiento al término de la relación laboral, de conformidad con los requisitos que establezca la ley.
3. Cuando hubiere dudas acerca de la aplicación o concurrencia de varias normas, o en la interpretación de una determinada norma, se aplicará la más favorable al trabajador o trabajadora. La norma adoptada se aplicará en su integridad.
4. Toda medida o acto del patrono o patrona contrario a esta Constitución es nulo y no genera efecto alguno.
5. Se prohíbe todo tipo de discriminación por razones de política, edad, raza, sexo o credo o por cualquier otra condición.

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

6. Se prohíbe el trabajo de adolescentes en labores que puedan afectar su desarrollo integral. El Estado los protegerá contra cualquier explotación económica y social.

Por su parte el **Artículo 141.** Designa que la Administración Pública está al servicio de los ciudadanos y ciudadanas y se fundamenta en los principios de honestidad, participación, celeridad, eficacia, eficiencia, transparencia, rendición de cuenta y responsabilidad en el ejercicio de la función pública, con sometimiento pleno a la ley y al derecho.

En el **Artículo 145.** Los funcionarios públicos y funcionarias públicas están al servicio del Estado y no de parcialidad alguna. Su nombramiento y remoción no podrán estar determinados por la afiliación u orientación política. Quien esté al servicio de los Municipios, de los Estados, de la República y demás personas jurídicas de derecho público o de derecho privado estatal, no podrá celebrar contrato alguno con ellas, ni por sí ni por interpuesta persona, ni en representación de otro u otra, salvo las excepciones que establezca la ley.

www.bdigital.ula.ve

2.7.2.- Ley Orgánica de la Administración Pública

Con relación a la **Ley Orgánica de la Administración Pública** en su **Artículo 3.** Establece que la Administración Pública tendrá como principal objetivo de su Organización y funcionamiento dar eficacia a los principios, valores y normas Consagrados en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y, en especial, garantizar a todas las personas, conforme al principio de progresividad y sin discriminación alguna, el goce y ejercicio irrenunciable, indivisible e interdependiente de los derechos humanos.

c.c Reconocimiento

Por su parte en el **Artículo 6.** Determina que la Administración Pública desarrollará su actividad y se organizará de manera que los particulares:

1. Puedan resolver sus asuntos, ser auxiliados en la redacción formal de documentos administrativos, y recibir información de interés general por medios telefónicos, informáticos y telemáticos.
2. Puedan presentar reclamaciones sin el carácter de recursos administrativos, sobre el funcionamiento de la Administración Pública.
3. Puedan acceder fácilmente a información actualizada sobre el esquema de organización de los órganos y entes de la Administración Pública, así como a guías informativas sobre los procedimientos administrativos, servicios y prestaciones que ellos ofrecen.

Prosiguiendo en el **Artículo 9.** Establece que los funcionarios y funcionarias de la Administración Pública tienen la obligación de recibir y atender, sin excepción, las representaciones, peticiones o solicitudes que les formulen los particulares en las materias de su competencia ya sea vía fax, telefónica, electrónica, escrita u oral; así como de responder oportuna y adecuadamente tales solicitudes, independientemente del derecho que tienen los particulares de ejercer los recursos administrativos o judiciales correspondientes, de conformidad con la Ley. En caso de que un funcionario público o funcionaria pública se abstenga de recibir las representaciones o peticiones de los particulares o no den adecuada y oportuna respuesta a las mismas, serán sancionados de conformidad con la Ley.

www.bdigital.ula.ve

De mismo modo en el **Artículo 12.** Se interpreta que la actividad de la Administración Pública se desarrollará con base en los principios de economía, celeridad, simplicidad, rendición de cuentas, eficacia, eficiencia, proporcionalidad, oportunidad, objetividad, imparcialidad, participación,

c.c Reconocimiento

honestidad, accesibilidad, uniformidad, modernidad, transparencia, buena fe, paralelismo, de la forma y responsabilidad en el ejercicio de la misma, con sometimiento pleno a la ley y al derecho, con supresión de las formalidades no esenciales.

La simplificación de los trámites administrativos, así como así como la supresión de los que fueren innecesarios, será tarea permanente de los órganos y entes de la Administración Pública, de conformidad con los principios y normas que establezca la ley correspondiente. Todo de conformidad con los principios y normas que establezca la ley correspondiente.

Por su parte en el **Artículo 18.** Se establece que el funcionamiento de los órganos y entes de la Administración Pública se sujetará a las políticas, estrategias, metas y objetivos que se establezcan en los respectivos planes estratégicos y compromisos de gestión y lineamientos dictados conforme a la planificación centralizada. Igualmente, comprenderá el seguimiento de las actividades, así como la evaluación y control del desempeño institucional y de los resultados alcanzados.

www.bdigital.ula.ve

2.7.3.- Ley Orgánica del Trabajo de los Trabajadores y las Trabajadoras de Venezuela

Desde el punto de vista de la **Ley Orgánica del Trabajo de los Trabajadores y las Trabajadoras de Venezuela** en su **Artículo 23.** Se establece que toda persona apta tiene el deber de trabajar, dentro de su capacidad y posibilidades, para asegurar su subsistencia y en beneficio de la comunidad, así como la subsistencia de sí mismo.

c.c Reconocimiento

Por su parte el **Artículo 41.** Se entiende por empleado el trabajador en cuya labor predomine el esfuerzo intelectual o no manual. El esfuerzo intelectual, para que un trabajador sea calificado de empleado, puede ser anterior al momento en que presta sus servicios y en este caso consistirá en estudios que haya tenido que realizar para poder prestar eficientemente su labor, sin que pueda considerarse como tal el entrenamiento especial o aprendizaje requerido para el trabajo manual calificado.

2.7.4.- Ley Orgánica de Procedimiento Administrativo

En relación con la **Ley Orgánica de Procedimiento Administrativo** es importante resaltar: El **Artículo 3.** Que establece que los funcionarios y demás personas que presten servicios en la administración pública, están en la obligación de tramitar los asuntos cuyo conocimiento le corresponda y son responsables por las faltas en que incurran.

www.bdigital.ula.ve

Los interesados podrán reclamar, ante el superior jerárquico inmediato, del retardo, omisión, distorsión o incumplimiento de cualquier procedimiento, trámite, o plazo, en que incurren los funcionarios responsables del asunto. Este reclamo deberá incorporarse en forma escrita y razonada y será resuelto dentro de los quince (15) días siguientes de formalizado el reclamo.

La reclamación no acarreara la paralización del procedimiento, ni obstaculizará la posibilidad de que sean subsanadas las falla u omisiones. Si el superior jerárquico encontrare fundado el reclamo, impondrá al infractor o infractores la sanción prevista en el artículo 100 de la presente Ley sin perjuicio de las demás responsabilidades y sanciones a que hubiere lugar.

c.c Reconocimiento

2.7.5.- Ley contra la Corrupción

Desde el punto de vista de la **Ley Contra la Corrupción** en su **Artículo 3.** Determina que sin perjuicio de lo que disponga la Ley que establezca el Estatuto de la Función Pública, a los efectos de esta Ley se consideran funcionarios o empleados públicos a:

1. Los que estén investidos de funciones públicas, permanentes o transitorias, remuneradas o gratuitas, originadas por elección, por nombramiento o contrato otorgado por la autoridad competente, al servicio de la República, de los estados, de los territorios y dependencias federales, de los distritos, de los distritos metropolitanos o de los municipios, de los institutos autónomos nacionales, estadales, distritales y municipales, de las universidades públicas, del Banco Central de Venezuela o de cualesquiera de los órganos o entes que ejercen el Poder Público.

www.bdigital.ula.ve

2. Los directores y administradores de las sociedades civiles y mercantiles, fundaciones, asociaciones civiles y demás instituciones constituidas con recursos públicos o dirigidas por algunas de las personas a que se refiere el Artículo 4 de esta Ley, o cuando la totalidad de los aportes presupuestarios o contribuciones en un ejercicio provenientes de una o varias de estas personas represente el cincuenta por ciento (50%) o más de su presupuesto o patrimonio; y los directores nombrados en representación de dichos órganos y entes, aun cuando la participación fuere inferior al cincuenta por ciento (50%) del capital o patrimonio.

3. A cualquier otra persona en los casos previstos en esta Ley.

A los fines de esta Ley deben considerarse como directores y administradores, quienes desempeñen funciones tales como:

c.c Reconocimiento

a) Directivas, gerenciales, supervisoras, contraloras y auditoras.
b) Participen con voz y voto en comités de: compras, licitaciones, contratos, negocios, donaciones o de cualquier otra naturaleza, cuya actuación pueda comprometer el patrimonio público.
c) Manejen o custodien almacenes, talleres, depósitos y, en general, decidan sobre la recepción, suministro y entrega de bienes muebles del ente u organismos, para su consumo.
d) Movilicen fondos del ente u organismo depositados en cuentas bancarias.
e) Representen al ente u organismo con autoridad para comprometer a la entidad.
f) Adquieran compromisos en nombre del ente u organismo o autoricen los pagos correspondientes.
g) Dicten actos que incidan en la esfera de los derechos u obligaciones de los particulares o en las atribuciones y deberes del Estado.
www.bdigital.ula.ve
Las disposiciones de la presente Ley se aplican a las personas indicadas en este artículo, aun cuando cumplan funciones o realicen actividades fuera del territorio de la República.

2.7.6.- Ley del Estatuto de la Función Pública

Finalmente, en relación con la **Ley del Estatuto de la Función Pública** en su **Artículo 16.** Establece que toda persona podrá optar a un cargo en la Administración Pública, sin más limitaciones que las establecidas por la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y las leyes.

De igual modo en el **Artículo 17.** Se establece que, para ejercer un cargo de los regulados por esta Ley, los aspirantes deberán reunir los siguientes requisitos:

c.c Reconocimiento

1. Ser venezolano o venezolana.
2. Ser mayor de dieciocho años de edad.
3. Tener título de educación media diversificada.
4. No estar sujeto o sujeta a interdicción civil o inhabilitación política.
5. No gozar de jubilación o pensión otorgada por algún organismo del Estado, salvo para ejercer cargos de alto nivel, caso en el cual deberán suspender dicha jubilación o pensión. Se exceptúan de éste requisito la jubilación o pensión proveniente del desempeño de cargos compatibles.
6. Reunir los requisitos correspondientes al cargo.
7. Cumplir con los procedimientos de ingreso establecidos en esta Ley y su Reglamento, si fuere el caso.
8. Presentar declaración jurada de bienes.
9. Los demás requisitos establecidos en las leyes.

www.bdigital.ula.ve

Desde el punto de vista del **Artículo 18.** Establece que los funcionarios o funcionarias públicos, antes de tomar posesión de sus cargos, deberán prestar juramento de cumplir la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, las leyes de la República y los deberes inherentes al cargo.

En lo relacionado con el **Artículo 33.** Se establece que además de los deberes que impongan las leyes y los respectivos reglamentos legales, los funcionarios o funcionarias públicos estarán obligados a:

1. Prestar sus servicios personalmente con la eficiencia requerida.

2. Acatar órdenes e instrucciones emanadas de los superiores jerárquicos.

3. Cumplir con el horario de trabajo establecido.

c.c Reconocimiento

4. Prestar la información necesaria a los particulares en los asuntos y expedientes en que éstos tengan algún interés legítimo.

5. Guardar en todo momento una conducta decorosa y observar en sus relaciones con sus superiores, subordinados y con el público toda la consideración y cortesía debidas.

6. Guardar la reserva, discreción y secreto que requieran los asuntos relacionados con las funciones que tengan atribuidas, dejando a salvo lo previsto en el numeral 4 de este artículo.

7. Vigilar, conservar y salvaguardar los documentos y bienes de la Administración Pública confiados a su guarda, uso o administración.

www.bdigital.ula.ve

8. Cumplir las actividades de capacitación y perfeccionamiento destinados a mejorar su desempeño.

9. Poner en conocimiento de sus superiores las iniciativas que estimen útiles para la conservación del patrimonio nacional, el mejoramiento de los servicios y cualesquiera otras que incidan favorablemente en las actividades a cargo del órgano o ente.

10. Inhibirse del conocimiento de los asuntos cuya competencia esté legalmente atribuida, en los siguientes casos:
a. Cuando personalmente, o bien su cónyuge, su concubino o concubina o algún pariente dentro del cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad, tuvieren interés en un asunto.

c.c Reconocimiento

b. Cuando tuvieren amistad o enemistad manifiesta con cualquiera de las personas interesadas que intervengan en un asunto.
c. Cuando hubieren intervenido como testigos o peritos en el expediente de cuya resolución se trate, o como funcionarios o funcionarias públicos hubieren manifestado previamente su opinión en el mismo, de modo que pudieran prejuzgar la resolución del asunto; o tratándose de un recurso administrativo, que hubieren resuelto o intervenido en la decisión del acto que se impugna.
d. Cuando tuvieren relación de subordinación con funcionarios o funcionarias públicos directamente interesados en el asunto.

11. Cumplir y hacer cumplir la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, las leyes, los reglamentos, los instructivos y las órdenes que deban ejecutar.

www.bdigital.ula.ve

Con relación a las normativas dirigentes en el reglamento jurídico presentes en este trabajo, tienen como finalidad hacer del conocimiento de todas aquellas personas naturales que prestan sus servicios en la administración pública; ya que, la Oficina Central de Información es un órgano de la Gobernación del estado Bolivariano de Mérida; es decir, forma parte del Poder Público estatal y debido a estas razones fueron consideradas en la elaboración de esta investigación.

c.c Reconocimiento

CAPITULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El marco metodológico se refiere al conjunto de procedimientos implícitos en el proceso ordenado de la investigación, con el fin de que los resultados obtenidos sean consistentes y confiables. El marco metodológico es un aspecto importante de la investigación que tiene que ver con la planeación de la forma como se va a proceder a la realización de dicho estudio. Aquí se hace necesario responder tanto al nivel de probabilidad a que se quiere llegar en el conocimiento propuesto, como el modelo y las técnicas utilizadas en la recolección de datos para lograr los objetivos del estudio.

Por su parte siguiendo las acotaciones de Arias (2006:110) expone que la metodología del proyecto incluye el tipo de investigación, las técnicas y los procedimientos que serán utilizados para llevar acabo la indagación. Es el cómo se realizará el estudio para responder al problema.

www.bdigital.ula.ve

3.1.- Enfoque de Investigación

Según su enfoque el presente estudio se realizará bajo el enfoque cuantitativo. El cual según Hernández y otros (2006:5) lo explica como “el paradigma que usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.” Lo que indica que en el proceso de investigación cuantitativo la recolección de datos se fundamenta en la medición de las variables o conceptos contenidos en la hipótesis.

c.c Reconocimiento

En función al propósito del estudio, la investigación se ubica en la modalidad de proyecto factible, que según Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2006).

> ... consiste en la investigación, elaboración, de una propuesta, de un modelo operativo viable, a una solución posible a un problema de tipo práctico, para satisfacer necesidades de una institución o grupo social. La propuesta, debe tener apoyo, bien sea de una investigación de campo, o en una investigación de tipo documental, y puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos.

3.2.- Tipo de investigación

La investigación según su naturaleza, se realizará bajo el enfoque cuantitativo, el cual según Hernández, Fernández y Baptista (2006:5) lo explica como "el paradigma que usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías."

www.bdigital.ula.ve

Lo que indica que en el proceso de investigación cuantitativo la recolección de datos se fundamenta en la medición de las variables o conceptos contenidos en las hipótesis. En función al propósito del estudio, la investigación será de tipo evaluativa, dado que la finalidad como lo indica Tamayo (2010:16):

> Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de las condiciones existentes en el momento. Suele implicar algún tipo de comparación o contraste y puede intentar descubrir relaciones causas-efecto presentes entre variables no manipuladas, pero reales. Su objetivo consiste en llegar a conocer la evaluación exacta de las actividades, objetos, procesos y personas con el propósito de apreciar mayor o menos efectividad de un proceso, en cuanto al cumplimiento de los objetivos y las competencias.

c.c Reconocimiento

De tal manera que el nivel descriptivo de la investigación nos permitirá recoger los datos sobre las bases de las hipótesis o teorías planteadas, caracterizarlas y examinarlas cuidadosamente para finalmente analizar y evaluar los resultados con la intensión de identificar formas de conductas y actitudes de las personas que se encuentran inmersas en el estudio, además de comprobar la posible asociación de las variables de la investigación.

Además, la investigación evaluativa se convierte, en la actualidad, en una importante fuente de conocimientos y directrices, en las diversas actividades e instituciones de las sociedades modernas porque indica el grado de eficiencia o deficiencia de los programas y señala el camino para su reformulación y valoración del éxito alcanzado por los esfuerzos realizados. Al respecto Correa (2002) nos explica que “la investigación evaluativa se vale de los métodos y el instrumental de la investigación social; por lo tanto, su desarrollo sigue sus mismas evoluciones, lo cual le permite una aproximación permanente a criterios de cientificidad”.

www.bdigital.ula.ve

Lo cual implica que la investigación evaluativa es un tipo especial de investigación aplicada cuya meta, a diferencia de la investigación básica, no es el descubrimiento del conocimiento. Poniendo principalmente el énfasis en la utilidad, la investigación evaluativa debe proporcionar información para la planificación del programa, su realización y su desarrollo.

3.3.- Diseño de la investigación

El diseño de la investigación será de campo, en este sentido, Arias (2006:31) la define como

> Aquella investigación que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar

c.c Reconocimiento

> variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter no experimental.

No obstante, la presente investigación también será de tipo documental tal como lo establece Arias (2006:27) “La investigación documental es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas”.

En este sentido, el Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2006:7) menciona que “el proyecto debe tener apoyo en una investigación documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades”. De esta manera se puede apreciar que la presente investigación reúne ambos elementos: tanto de apoyo de la investigación documental, como el apoyo de la investigación de campo.

www.bdigital.ula.ve

En este mismo orden de ideas, se apoyó en investigaciones de tipo documental, debido a que se investigaron las fuentes bibliográficas existentes, con el objeto de conocer el estado en que se encuentra la problemática y el de ubicar los antecedentes del mismo, así como establecer semejanzas con aquellos proyectos que se identifiquen con éste; además de elaborar las bases teóricas en las que fundamenta la investigación.

Por su parte, el diseño de la investigación de campo no experimental a desarrollar, permitirá obtener la información directamente de los individuos investigados y posteriormente identificar los factores intervinientes, descubrir las relaciones e interrelaciones entre las variables sociológicas, psicológicas y educacionales y finalmente analizar las relaciones entre las actitudes, valores, percepciones y conductas de la población en estudio.

c.c Reconocimiento

3.4.- Fases de la Investigación

De acuerdo al enfoque de la investigación, el presente estudio se desarrollará cumpliendo las siguiente fases: Fase I: Diagnóstico, Fase II: Factibilidad, Fase III: Metodología y Fase IV: Los resultados.

Fase I: Diagnóstico. Esta fase corresponde a la descripción de la situación actual mediante la aplicación de un instrumento a los empleados de la Oficina Central de Información de la Gobernación del Estado Bolivariano de Mérida; la cual determinará la necesidad de crear un plan de orientación estratégico organizacional para la administración del talento humano de dicha oficina, que defina las técnicas gerenciales administrativas del personal que labora en la Oficina de Información de la Gobernación del estado Mérida. Para cumplir con esta fase se llevará a cabo la selección de la población y muestra, elaboración y aplicación de un instrumento, así como el procesamiento y análisis de datos.

www.bdigital.ula.ve

Fase II: Factibilidad. En esta fase se llevará a cabo la elaboración del instrumento, para ello se analizarán las variables de la investigación, y posteriormente se aplicará el instrumento, se establecerá la confiabilidad del mismo. No obstante, la validez de contenido se llevará a cabo, a través de la opinión de expertos. En concordancia Varela, R (2011) afirma que se entiende por Factibilidad “las posibilidades que tiene de lograrse un determinado proyecto”.

Fase III: Metodología: Es indudable que toda investigación amerita de un orden lógico que acredite mitológicamente el proceso mediante de la investigación; por eso esta fase, especifica la metodología empleada y la base procedimental realizada.

c.c Reconocimiento

Fase IV: Análisis de Resultados, de acuerdo con la investigación, es la parte práctica, puesto que se expresa en datos estadísticos realizados mediante la realización de un procedimiento instrumental, mostrando unos resultados.

3.5.- Población y muestra

La población como lo explica Hernández y otros (2006) “es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones y características, para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y los objetivos del estudio” p 238. Arias (2012:81) afirma que: “la población es un conjunto finito e infinito de elementos con características comunes, esta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio”.

www.bdigital.ula.ve

La población objeto del presente estudio estará conformada por los empleados de la Oficina de Información de la Gobernación del estado Bolivariano de Mérida, ubicada en la sede de la Gobernación del estado Mérida, Municipio Libertador, de la ciudad de Mérida estado Mérida; los cuales se caracterizan por ser una población finita y accesible.

La muestra, es una parte de la población, o sea, un número de individuos u objetos seleccionados científicamente, cada uno de los cuales es un elemento del universo. Para Arias (2012:83) La muestra “es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible”. En este sentido, el universo de esta investigación estará conformado por todo el personal adscrito a la Oficina de Información de la Gobernación del estado Bolivariano de Mérida. En el presente estudio el cálculo o la determinación de la muestra se realizará bajo la modalidad de muestreo censal, al respecto Arias (2006:82) nos indica que

c.c Reconocimiento

> ...si la población, por el número de unidades que la integran, resulta accesible en su totalidad, no será necesario extraer una muestra. En consecuencia, se podrá investigar u obtener datos de toda la población objetivo, sin que se trata estrictamente de un censo.

De manera que se tomaran todos los sujetos de la población como muestra por ser la población finita o pequeña numéricamente, por ello la muestra representará el 100% de la población.

3.6.- Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La etapa de recolección de información depende del tipo de diseño a utilizar en la investigación, al respecto Navarro (2009) indica que la técnica "es el proceso de obtención de datos y el instrumento es el formato utilizado para recopilar dichos datos" p 69.

www.bdigital.ula.ve

La recolección de datos o información se realizará a través de la aplicación de una encuesta, la cual es una técnica que según Bernal (2006, p 177) explica como "una las técnicas de recolección de información más usada y exclusivas de las ciencias sociales. Parte de la premisa de que, si queremos conocer algo sobre el comportamiento de las personas, lo mejor es preguntarlo directamente a ellas.

En este mismo orden de ideas, Arias (2006:68) señala que las técnicas de recolección de datos son "el procedimiento o forma particular de obtener datos o información." En relación a los objetivos establecidos en el presente estudio se plantea el diseño de un plan de Orientación Estratégico Organizacional para la Administración del Talento Humano en la Oficina Central de Información de la Gobernación del Estado Bolivariano de Mérida.

Como técnica de recolección de información, se utilizó la observación directa; con la que se captará la realidad, para verificar las tareas y actividades

c.c Reconocimiento

que realiza cada empleado, lo que permitirá establecer una descripción de cada una de ellas y registrar lo observado. De tal manera, que a partir de la observación directa se podrá conocer las diversas tareas, como se ejecutan, quienes las realizan, quienes las supervisan y el tipo de cargo necesario para cada área de trabajo.

De la misma manera, se empleará la técnica de la encuesta; definida por Chávez (2006:47) como la "forma más precisa de producir una información tomando en cuenta el nivel y número de personas que se estudian en un proceso investigativo". En este sentido, la utilización de esta técnica permitirá obtener los diferentes puntos de vista de la población objeto de estudio.

Otra herramienta de gran utilidad que se empleará será la técnica del análisis de contenido. Méndez (2008:146) expresa: "son los procesos que permiten al investigador conocer la realidad." Este análisis se realizará en relación a los documentos, artículos y textos para definir los diferentes cargos que en la empresa se ejecutan.

www.bdigital.ula.ve

3.7.- Instrumento

Cuando se investiga un fenómeno en su manifestación real, se requieren instrumentos confiables y pertinentes para el registro de la información. El instrumento empleado para la recolección de la información de la presente investigación es el cuestionario, el cual Hernández y otros (2006:310) lo define como "el instrumento más utilizado para recolectar datos, el cual consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir".

El instrumento empleado para la recolección de la información en la presente investigación será el cuestionario, el cual estará estructurado en

c.c Reconocimiento

treinta y nueve (39) ítems, con respuestas cerradas ajustadas, con dos (02) alternativas de respuestas (dicotómicas): (SI) y (NO).

3.8.- Validez y confiabilidad del instrumento

A.- Validez

Un instrumento es válido si mide aquello para lo cual está destinado, o como lo afirma el mismo Bernal (2006:213) “la validez tiene que ver con lo que mide el cuestionario y cuán bien lo hace”, es decir la validez indica el grado con que pueden inferirse conclusiones a partir de los resultados obtenidos. La validez, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir.

Para determinar la validez del instrumento recolector de datos de la presente investigación (cuestionario) se utilizará el juicio de expertos, en el área de conocimiento concerniente, quienes revisarán el instrumento y emitirán opiniones al respecto, depuraran y realzaran las cualidades que ellos consideraron posee éste y corrigieran las preguntas necesarias. En este caso la validación consistirá en la revisión y recomendación por parte de los expertos, que con su experiencia determinaran la coherencia a los planteamientos originados de las dimensiones en la Operacionalización de la variable del caso en estudio.

www.bdigital.ula.ve

B.- Confiabilidad

La confiabilidad de un instrumento de medición se determina mediante diversas técnicas. Para Hernández, Fernández y Baptista (2006:78) la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere “al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales

c.c Reconocimiento

(consistentes y coherentes)". Al respecto Bernal (2006:214) nos explica que la confiabilidad "es la capacidad del mismo instrumento para producir resultados congruentes cuando se aplica por segunda vez, en condiciones tan parecidas como sea posible".

La confiabilidad se determinará a través de el análisis descriptivo de los datos obtenidos a través del cuestionario; representados en una tabla de distribución de frecuencias, como una forma de sintetizar los datos, que consiste en valerse de una tabla para clasificarlos según su magnitud.

3.9.- Técnica de análisis de datos

Para el análisis de la información se siguió lo indicado por Hernández y otros (2006:412) "el análisis de contenido es una técnica para estudiar y analizar la comunicación de una manera objetiva, sistémica y cuantitativa". Esto con la finalidad de que se obtengan categorías, que representen los resultados finales.

www.bdigital.ula.ve

El procedimiento para el análisis de contenido se efectuará por medio de la codificación, es decir, el proceso en virtud del cual las características relevantes del contenido de un mensaje se transformarán a unidades que permitan su descripción y análisis preciso. Para este proceso se tomará en cuenta el orden que según Hernández y otros (2006) nos plantea en su obra.

> "Primero se define con precisión el universo y se extraerá una muestra representativa, se establecerán y definirán las unidades de análisis, las categorías y las subcategorias que representarán las variables de la investigación, se seleccionaran los codificadores, luego se realizaran las hojas de codificaciones y finalmente se calculará la confiabilidad de los codificadores (Hernández y otros, 2006:86)

c.c Reconocimiento

Por lo tanto, luego de definida la muestra y aplicado el cuestionario, se codificarán las respuestas y datos obtenidos, los cuales serán tabulados y graficados según las dimensiones y los indicadores, para finalmente ser analizados e interpretados respectivamente.

A.- Sistema de Variables e Indicadores

El sistema de variables es imprescindible en toda investigación, debido a que permite representar previamente los aspectos y elementos que se quieren dar a conocer en el transcurso del estudio. Arias (2012:57) señala que una variable “es una característica o cualidad; magnitud o cantidad, que puede sufrir cambios, y que es objeto de análisis, medición, manipulación o control en una investigación”. En la presente investigación la variable del estudio estará determinada por "el Diseño de un manual de descripción de cargos y funciones para el personal de la Oficina Central de Información" operacionalmente medidas a través de dimensiones, indicadores e ítems.

www.bdigital.ula.ve

B.- Operacionalización de Variables

La Operacionalización de variables en la presente investigación se desarrollará a través de un cuadro técnico metodológico, permitiendo la descomposición del objetivo general en unidades de contenido más precisos o categorías de análisis. Arias (2012:63) afirma, que la Operacionalización de variables “se emplea en investigación científica para designar al proceso mediante el cual se transforma la variable de conceptos abstractos a términos concretos, observables y medibles, es decir, dimensiones e indicadores”.

Al respecto, Chávez (2006:94) señala “las variables son atributos o características observadas que están presentes en una persona, objeto, fenómeno o hecho que se diferencian entre sí, porque administran valores

c.c Reconocimiento

específicos y varían entre ellos". En la presente investigación la variable fue el Manual de Descripción de Cargos y Funciones.

Cuadro Nro. 1: Operacionalización de variables

Objetivo General: Desarrollar un plan de orientación estratégico organizacional para la administración del talento humano de la Oficina Central de Información de la Gobernación del Estado Bolivariano de Mérida.

Objetivos Específicos	Variables	Dimensiones	Indicadores	Items
Identificar el uso de las estrategias organizacionales en la administración del talento humano de la Oficina Central de Información de la Gobernación del estado Mérida.	***Orientación Estratégico Organizacional (V.I)*** ***Administración del Talento Humano (V.D)***	*Reclutamiento del personal*	Evaluación	1. Ha sido sometido a un proceso de selección riguroso con el fin de formar parte del personal de la institución. 2. Se realiza una evaluación previa a los funcionarios del departamento.
			Selección	3. Posee el órgano actualmente herramientas óptimas para realizar el proceso de selección del personal. 4. Conoce cuáles son los aspectos más relevantes que el personal directivo toma en cuenta a la hora de seleccionar el personal. 5. Conoce el manual de normas y procedimientos para el reclutamiento de los nuevos ingresos de personal. 6. El personal que labora en la oficina de información, es seleccionado de acuerdo a la necesidad del órgano auxiliar. 7. El personal que labora en el departamento de la oficina de información cuenta con el perfil necesario para la función que desempeña.
Seleccionar los criterios que servirán de base para el establecimiento de estrategias organizacionales orientados al mejoramiento del talento humano de la Oficina Central de Información de la Gobernación del Estado Bolivariano de Mérida.		*Estrategias Gerenciales*	Capacitación del personal	8. Está usted de acuerdo que el presupuesto asignado para capacitación de personal genera oportunidades de superación. 9. Está usted de acuerdo que la capacitación se debe priorizar para que el personal esté actualizado. 10. Los planes o programas de capacitación ayudan a mejorar el desempeño laboral. 11. En la capacitación del personal se han desarrollado los talleres utilizando recursos necesarios. (Ambiente y mobiliario adecuado, material visual y de escritorio, ponente de acuerdo al tema). 12. Se realiza seguimiento y monitoreo de la implementación y/o ejecución de conocimientos recibidos en las capacitaciones.
			Incentivos	13. Por el buen desempeño del personal, se emite reconocimientos por escrito a cargo de los superiores. 14. Por el buen desempeño del personal, hay a estímulos (monetario o no monetario), para el trabajador. 15. Por el buen desempeño del personal, es promovido a algún cargo jerárquico.
Definir las estrategias que la Oficina Central de Información de la Gobernación del Estado Bolivariano de Mérida debe tener en cuenta para el logro de la satisfacción laboral.		Estructura organizativa	Tareas Realizadas	16 El trabajo en equipo se da entre los miembros de la institución. 17 .Se promueve la motivación hacia el logro de su labor.
			Manejo del capital humano	19 El mejor recurso que tiene una organización es su capital humano.

www.bdigital.ula.ve
c.c Reconocimiento

				20	Son tomadas en cuentas sus ideas y aportes para el mejoramiento de ciertos aspectos de la institución y/o departamento donde desempaña el cargo.
			Planificación	21	Planifica el personal directivo sus estrategias tomando en cuenta su opinión.
				22	Actualmente se están ejecutando estrategias gerenciales asertivas en pro del mejoramiento de alguna problemática existente.
				23	La falta de Planes de Personal (Reclutamiento, Selección e Inducción) en el departamento de la oficina central de información puede impedir cumplir eficientemente la labor realizada por el personal para lograr los objetivos programados.
			Nivel académico	24	Tiene usted un nivel académico universitario del cargo que desempaña.
				25	Para la asignación de los cargos es tomado en cuenta el perfil profesional de acuerdo a su desempeño.
Establecer un plan de orientación estratégico organizacional para la administración del talento humano en la Oficina Central de Información de la Gobernación del Estado Bolivariano de Mérida.			Calidad de trabajo	26	Está usted de acuerdo que la puntualidad sea reconocida por la oficina central de información.
				27	Está de acuerdo que el departamento de la Oficina Central de Información, promueva la iniciativa del trabajador.
				28	Está de acuerdo que el compromiso es la que prevalece en su desempeño laboral por encima del cumplimiento.
				29	Está de acuerdo usted que la presentación personal, distingue y representa la calidad del trabajador.
				30	Considera usted que la creatividad influye para la resolución de problemas en el departamento donde labora.
Promover actividades orientadas al desarrollo del talento humano de la Oficina Central de Información de la Gobernación del Estado Bolivariano de Mérida.		*Desempeño*	Evaluación del Desempeño	31	Se aplica actualmente herramientas que permitan evaluar constantemente el desempeño laboral del personal.
				32	Se siente cómodo actualmente en su lugar de trabajo.
				33	Influyen los factores externos en su desempeño laboral.
				34	La evaluación del desempeño se realiza a todo el personal del departamento.
				35	Los resultados de la evaluación del personal, son analizados en equipo y socializados para la toma de decisiones.
				36	La ubicación actual de acuerdo a su perfil ha mejorado su desempeño en el área de trabajo.
			Comunicación	37	Los objetivos y metas logradas en su área de trabajo son informados a los trabajadores y/o compañeros.
			Motivación	38	Se siente motivado(a) por su Director o Jefe para ejecutar las labores asignadas dentro de este órgano auxiliar.
				39	Se promueve la motivación hacia el logro de su labor.

Fuente: Barrios Rivas (2022)

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

CAPITULO IV: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Es importante indicar que los datos son recolecciones de un número cualquiera de observaciones relacionadas entre sí; para Badí y Guillén (2010:211), los datos: “deben organizarse de tal forma que se facilite su análisis para poder, identificar tendencias, describir relaciones, determinar causas, así como efectos, lo que permite realizar inferencias y conclusiones conducentes para la toma de decisiones objetivas”. De aquí la importancia de los mismos para la realización del análisis descriptivo de los datos.

La organización y presentación del análisis de los datos se refiere a las operaciones agrupadas en lo que se puede llamar tratamiento de los datos. Según Rusque (2007:161), señala “el tratamiento de datos está relativamente formalizado para trabajar con datos cualitativos. Por ende, se trata de resumir, condensar, estructurar y poner en evidencia las relaciones y estructuras establecidas”. Es decir, organizar la información emitida por los informantes para definir las conclusiones y tomar respectivamente las decisiones.

www.bdigital.ula.ve

Para realizar el proceso de análisis y codificación de datos se agrupó la información en treinta y nueve (39) ítem, y se dividió en subcategorías de (4) dimensiones a saber: Reclutamiento del personal, Estrategias Gerenciales, Potencialidades y Desempeño respectivamente. Cuyo propósito es resumir, condensar, estructurar y poner en evidencia las relaciones y estructuras establecidas en el estudio. Según Miles y Huberman citado por Rusque (2007:161) definen esta fase de organización de datos como “la estructuración del conjunto de informaciones que permite sacar conclusiones y tomar decisiones” de acuerdo la información del resultado del cuestionario.

c.c Reconocimiento

A tales efectos, en el análisis descriptivo de los datos obtenidos a través del cuestionario se ha utilizado como técnica: el análisis descriptivo de los datos básicos propios de la estadística descriptiva, que emplea métodos de organización y representación; para ello, se seleccionó la distribución de frecuencias, que es una forma de sintetizar los datos, que consiste en valerse de una tabla para clasificarlos según su magnitud; en la misma se señala el número de veces que aparece cada uno de los valores según las respuestas que en total de la muestra fueron treinta y nueve (39) respectivamente.

De lo anterior se seleccionaron los criterios: (SI/ NO) a los fines de tratar que las respuestas sean cortas; además, para mejor visualización de los resultados, se elaboraron gráficos tipo barra con el propósito de poner de relieve la información, al igual que mostrar las tendencias que no se captan fácilmente en la tabla. A continuación, se presentan los resultados del cuestionario aplicado a la muestra de empleados de la Oficina Central de Información (OCI) del Estado Bolivariano de Mérida; lo cual da respuesta, a la esencia de la investigación en la situación actual de la Selección de Personal, desempeño laboral y la motivación laboral del personal del OCI como estudio de caso.

www.bdigital.ula.ve

En relación con la tabla de distribución de frecuencia, la misma está constituida por treinta y nueve (39) ítem de manera ascendente; sin embargo como ya se mencionó, los resultados obtenidos tiene un análisis descriptivo de acuerdo las dimensiones las cuales son: la primera dimensión tiene que ver con el *Reclutamiento de Personal* y consta de los ítems Nro. 1 al 7; para luego proseguir con la dimensión de *Estrategias Gerenciales* que por su relevancia es más extensa que costa del ítem Nro. 8 hasta el 22; por su parte la dimensión de Potencialidades consta del ítem Nro. 23 hasta el 30 y finalmente completa

c.c Reconocimiento

esta serie de datos la dimensión *Desempeño* que va del ítem Nro. 31 hasta el final con el ítem Nro. 39 respectivamente.

De lo anterior y especificando en el análisis descriptivo, se afirma que los datos de la dimensión de *Reclutamiento del personal,* refleja una mayoría respondiendo de manera negativa (NO) al momento de realizar la selección del reclutamiento del personal. Sin embargo, hay dos ítems que respondieron de manera positiva (SÍ), al respecto, esa afirmación proviene de los empleados profesionalizados especializados que tienen sus capacidades acordes con la demanda exigida o sus perfiles están en el nivel de exigencias de la institución pues como lo refiere.

Luego en relación con la dimensión *Estrategias Gerenciales,* es una dimensión que determina una situación muy variable o irregular donde algunos empleados respondieron de manera positiva algunas en mayoría y a otros ítems es minoría (SÍ). Al respecto, esta dimensión es hasta controvertida, por los datos reflejados. Es decir, la muestra confirma que existen las condiciones necesarias desde el presupuesto asignado para la capacitación, hasta formas en planes o programas entre otros asignados para tales efectos. Sin embargo, hay otros empleados que respondieron negativo (NO), eso significa, que los desempeños laborales pueden tener deficiencias por algunas razones en la forma que adquirieron dichos cargos.

www.bdigital.ula.ve

De allí la factibilidad de elevar la manera de colocar este instrumento, como una prueba razonable para su aplicación como estudio de caso en la institución respectiva. Pero, además, puede servir de modelo factible para que otras organizaciones institucionales gubernamentales o empresariales, sirva para la capacitación del personal que desempeñan labores formales.

c.c Reconocimiento

Continuando con el análisis de la tabla de frecuencia y dentro de la dimensión de *potencialidades,* es menester afirmar que la misma ofrece una visión de respuestas afirmativas (SÍ) en mayoría; pero al menos hay dos ítems que reflejan datos negativos (NO). En todo caso, las afirmaciones concuerdan con las bases que sustentan los ítems respectivos y la intencionalidad de la dimensión, que en términos generales lo que busca es mejorar la eficiencia de la organización institucional siguiendo a Chiavenato (2017) como es esta investigación como estudio de caso.

En lo que corresponde a la dimensión de *Desempeño*, es indudable que la mayor parte de la muestra indica una generalidad con respuestas negativas (NO); por consiguiente, es completamente necesario la aplicación en forma precisa y sistemática los elementos esenciales que circunscribe en presente instrumento de trabajo, como una herramienta que puede mejorar condiciones para el desempeño laboral institucional o empresarial como se expone en la siguiente tabla o **cuadro Nro. 2** de distribución de frecuencia.

www.bdigital.ula.ve

TABLA DE DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIA

	Ítem 1	Ítem 2	Ítem 3	Ítem 4	Ítem 5	Ítem 6	Ítem 7	Ítem 8	Ítem 9	Ítem 10	Ítem 11
SI	0	0	0	0	0	12	20	11	22	27	4
NO	33	33	33	33	33	21	13	22	11	6	29

	Ítem 12	Ítem 13	Ítem 14	Ítem 15	Ítem 16	Ítem 17	Ítem 18	Ítem 19	Ítem 20	Ítem 21	Ítem 22
SI	0	1	0	0	33	2	29	3	3	9	32
NO	33	32	33	33	0	31	4	30	30	24	1

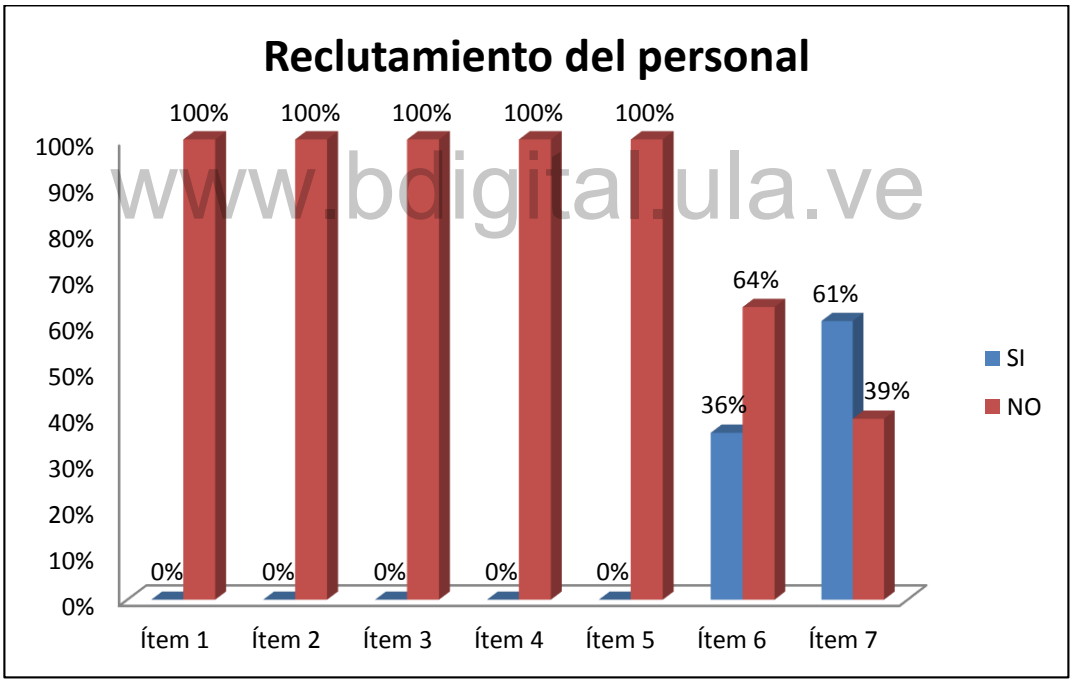
	Ítem 23	Ítem 24	Ítem 25	Ítem 26	Ítem 27	Ítem 28	Ítem 29	Ítem 30	Ítem 31	Ítem 32	Ítem 33
SI	3	33	8	33	29	33	33	33	0	13	33
NO	30	0	25	0	4	0	0	0	33	20	0

	Ítem 34	Ítem 35	Ítem 36	Ítem 37	Ítem 38	Ítem 39
SI	0	0	1	0	19	0
NO	33	33	32	33	14	33

Fuente: Barrios (2022)

c.c Reconocimiento

1.- En relación con la **dimensión** de *Reclutamiento de personal,* se confirma los datos suministrados en la tabla de frecuencia. En este orden de ideas y según los datos que ofrece la **gráfica Nro. 1** denominada **Reclutamiento del Personal** es indudable que la mayoría de ítems, determinan una información negativa (NO), relacionada con los ítems del Nro. 1 al 5. En ese mismo sentido, los ítems 6 y 7 ofrecen una información más variable, lo que pudiera interpretar como capacidades, perfiles o intereses que pueden estar influyendo en dichas afirmaciones, pues en el marco de una determinada organización institucional o empresarial existen posibilidades para incurrir en cargos por conveniencia.



www.bdigital.ula.ve

Fuente: Barrios (2022).

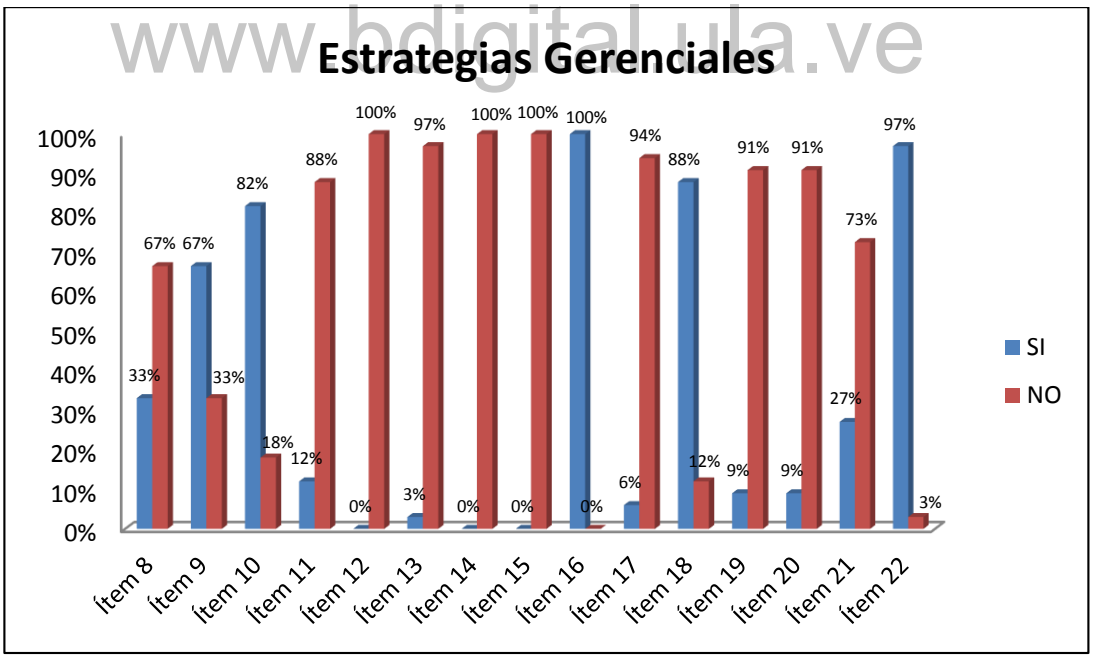
De la gráfica Nro. 1: interpretando de manera más puntual, es notorio que existe un 100% del personal sometido como muestra que respondieron en forma negativa en la dimensión de *Reclutamiento del personal* desde los ítems Nro. 1 hasta el 5; luego en los ítems siguientes, hay una situación más

c.c Reconocimiento

variable en el ítems Nro. 6 con un 64% que respondió negativamente y un 36% que respondió de forma positiva.

2.- Prosiguiendo en el análisis descriptico, la **dimensión** de *Estrategias Gerenciales* determina una situación variable o irregular en la **gráfica Nro. 2:** Puesto que la mayoría de ítems tienen una respuesta encontrada de (SÍ o NO). De tal manera, que de acuerdo los ítems no tienen información precisa en caso relación sí existe un presupuesto asignado para la capacitación del personal, y datos muy curiosos como el ítems 9 sobre la necesidad de capacitación donde se refleja un porcentaje que no aprueba tal expectativa, en concreto al referir sí conocen planes, programas o reconocimientos formales la mayoría de la muestra afirman que no. Ese dato, en medio de la variabilidad de criterios avala la opción para la aplicación de capacitación en estrategias gerenciales.

www.bdigital.ula.ve



Fuente: Barrios (2022).

Desde el punto de vista de la **dimensión** de *Estrategias Gerenciales* es importante agregar, que el caso de ítem 8 la mayoría de empleados referidos

c.c Reconocimiento

como muestra un 33% está de acuerdo y un 67% no están de acuerdo en la asignación de un presupuesto para la capacitación del personal; de igual modo en relación con el ítem 9, la muestra determina que un 67% está de acuerdo en la capacitación del personal y un 33 % no está de acuerdo con la asignación por esto son contradictorias estas dos opciones; en relación al ítem 10 hay un 82% que está de acuerdo en los planes y programas y un 18% que no está de acuerdo; de allí en adelante la gran mayoría de la muestra afirman que hace falta planes, programas, reconocimientos, estímulos entre otros, aspectos que avalan la pertinencia de esta investigación para su aplicación.

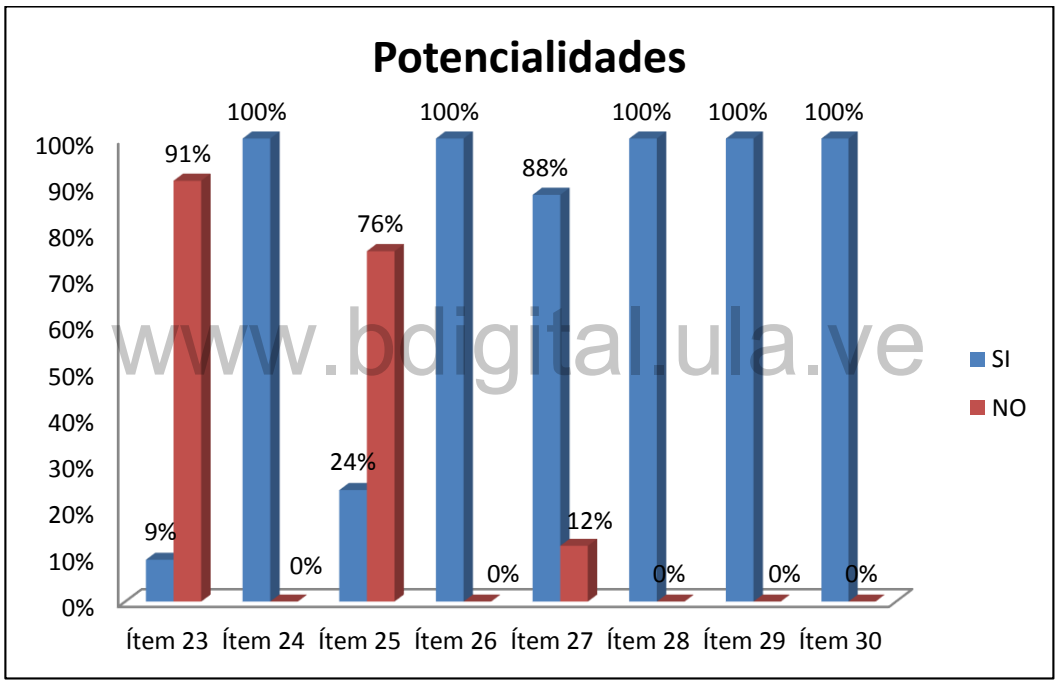
En relación al ítem 16 sí hay trabajo en equipo el 100% de la muestra contestó afirmativamente y en el ítem 17 el 100% de la muestra respondió que no hay motivación para el logro del desempeño. Esto hace que la esencia que circunscribe la investigación sea una prioridad su aplicación; por su parte al ítem 18 la mayoría de la muestra en 88% afirma que el recurso más importante en una organización es el recurso humano; lo sucesivo a los siguientes ítems la mayoría respondió en desacuerdo, en donde las ideas no son tomadas en cuenta, tampoco hay una buena planificación y no hay estrategias gerenciales ejecutándose, lo que avala de nuevo la pertinencia o importancia del trabajo. Finalmente el ítem 22 afirma en 97% que la falta de planes del personal puede dificultar el desempeño laboral con eficiencia.

www.bdigital.ula.ve

3.- Lo relacionado a la **gráfica Nro. 3**: **dimensión** de Potencialidades es importante resaltar que la misma resalta por opciones de profesionalización y el desempeño en una determinada organización, y por eso las cualidades y potencialidades son opciones ineludibles para el buen desempeño laboral, en otras palabras, en la medida que exista espacio para la capacitación laboral, en ese sentido habrá mayor eficiencia, calidad de servicio y competitividad en una determinada organización institucional.

c.c Reconocimiento

De igual manera en el marco de la profesionalización es necesario, la estimación por el perfil adecuado, reglas de juego claras en cuanto al uso del tiempo requerido, así como el compromiso y el sentido de pertenencia, ya que son factores fundamentales para incentivos creativos y hasta la innovación, que en los escenarios actuales de un mundo globalizado y del avances de las comunicaciones y la información, cada vez es necesario la capacitación de potencialidades en recursos humanos.



www.bdigital.ula.ve

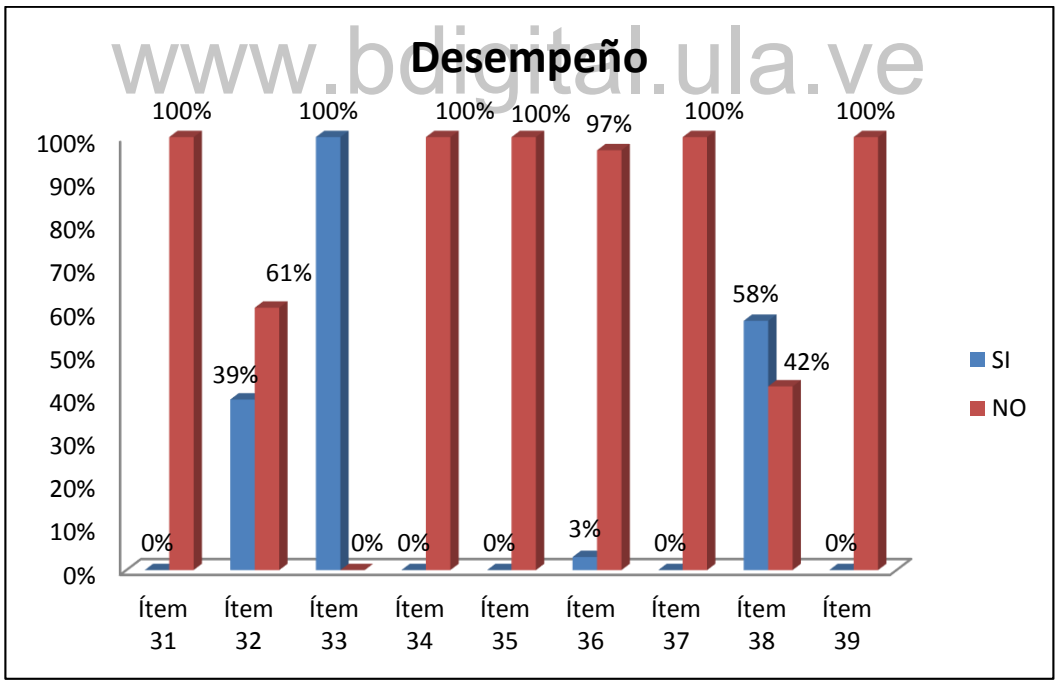
Fuente: Barrios (2022).

De acuerdo la gráfica Nro. 3 denominada Potencialidades es importante reflejar que determinando el ítem 23 sobre las cualidades y potencialidades, el 91% responde que no son tomadas en cuenta; solo un 9% afirma que sí; en relación al ítem 24 sobre el nivel de profesionalización el 100% afirma que tiene nivel universitario. Es interesante el siguiente ítem 25 pues el 76% de la muestra afirma que no es tomada en cuenta el perfil de desempeño, avalando con ello, la necesidad de aplicar estudios como el realizado. Con ello, se avala

c.c Reconocimiento

el éxito en calidad y creatividad que se aprueba al 100% precisamente por la relevancia que implica la presente investigación entre otros.

4.- Finalmente el **gráfico Nro. 4:** está enmarcado en la **dimensión** de Desempeño, se realiza con la finalidad de percibir la manera como se está desarrollando el desempeño laboral, que es la forma en la que se da a conocer si los empleados de una entidad realizan de manera eficiente sus funciones para alcanzar los objetivos propuestos, y vinculados con las características propias de cada trabajador, sus cualidades, necesidades y habilidades. Por ende, no es un fin en sí mismo, sino una herramienta que permite mejorar los resultados del recurso humano considerado como un componente esencial de la organización, ya que garantiza a ésta su afianzamiento y la competencia gracias al trato con el público para convertirse en un servidor público.



www.bdigital.ula.ve

Fuente: Barrios (2022).

A la motivación todos los empleados coinciden que hay muy buena receptividad, ya sea de acuerdo a valores o programas que se han realizado;

c.c Reconocimiento

de igual forma en relación a la evaluación de desempeño, como se aprecia en el ítem 31, el 100% de la muestra de población sostiene que no existe un programa como herramienta para su aplicación; en relación con la comodidad el 61% dice no sentirse cómodo y el 39% se siente bien donde cumple sus funciones laborales; con relación sí factores externos influye en el desempeño laboral el 100% contestó afirmativamente como se aprecia en el ítem 33; luego en los siguientes ítems 34 de la evaluación de desempeño el 100% contestó que no a todo el personal se realiza la misma, así como tampoco no hay una definición clara para la evaluación de desempeño contestando un 100% de manera negativa; de igual manera, el 97% contesto que no se cumple con el perfil de desempeño y el 3% afirma que si se cumple con el perfil requerido.

Luego el 100% de la muestra de población contesto que tanto los objetivos logrados como las metas no son informados en el área de trabajo; por otra parte en relación a la variable motivacional un 58% se siente motivado y un 42% no se siente motivado en las labores de desempeño; y finalmente en relación a la motivación el 100% de la muestra contestó que no se promueve la motivación para el logro de la labor o desempeño laboral. Por lo tanto es necesario un programa bien definido que permita superar las deficiencias o desmotivaciones laborales en particular en estos tiempos de crisis profunda.

www.bdigital.ula.ve

Las sugerencias pertinentes para la evaluación de desempeño, coincide que las mismas deben estar enfocada de acuerdo a un programa viable, amigable, sencillo y abierto; a situaciones relacionadas con creatividad y la motivación de acuerdo a valores o funciones eficaces institucionales; Por ello, las contribuciones de estudios de caso especializados, en su totalidad están de acuerdo, ya que los mismos están destinados a mejorar modelos aplicados para un mejor desarrollo de su personal y del desarrollo institucional.

c.c Reconocimiento

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En relación con los aspectos emanados del marco teórico y después del análisis de los resultados, se presenta un cuerpo de conclusiones y recomendaciones, las cuales se generaron para dar respuesta a cada uno de los objetivos planteados en la investigación:

- ✓ Teniendo en cuenta los cambios de nuestro país y la globalización, se hace necesario que La Oficina Central de Información (OCI), cambie por completo las actuales prácticas de gestión humana; a los fines de que los colaboradores no se sigan viendo como una herramienta más, sino que, por el contrario, sean un aliado estratégico para la organización, logrando beneficios y el alcance de las metas propuestas.

www.bdigital.ula.ve

- ✓ Como punto clave para el desarrollo del Plan de Orientación Estratégico Organizacional para la Administración de Talento Humano, plasmado en este trabajo, se hace necesario contar con la presencia, participación y apoyo de la directiva, además de la capacitación y disposición adecuada de los líderes de cada área.

- ✓ La implementación de procesos organizacionales y administrativos adecuados y modernos para el logro de los objetivos estratégicos; en virtud de que no existe un plan de reclutamiento, selección e inducción de personal, el ingreso del nuevo personal se realiza considerando lazos familiares o cargos políticos, trayendo como consecuencia el ingreso de personas que desconocen las funciones que realizan.

- ✓ La aplicabilidad de evaluaciones de desempeño, que permitan visualizar la labor realizada por los empleados, sus fortalezas y

c.c Reconocimiento

habilidades; en pro de un adiestramiento necesario que permita el desarrollo personal en las tareas delegadas.

- ✓ Otro punto importante, es la práctica de control del recurso humano en los procesos implementados por las autoridades del organismo; ya que los trabajadores desconocen la filosofía de la institución y no son tomados en cuenta para realizar los planes operativos, ni tomar decisiones sobre tareas que realizan dentro de su área, lo que conlleva al descontento del empleado en la ubicación actual del cargo.

- ✓ En definitiva, los cargos que desempeñan las personas en las organizaciones son cimientos de toda la estructura organizacional. De hecho, las organizaciones existen para permitir que la gente trabaje en los cargos asignados.

www.bdigital.ula.ve

- ✓ En este sentido, existe la necesidad de que el personal sea incentivado y se reconozca la buena labor ejercida en cada una de sus tareas mediante la implementación de planes estratégicos que contribuyan al fortalecimiento de las exigencias que debe cumplir el trabajador; en su área o departamento, facilitando la realización de las tareas, el manejo de personal capacitado, con el perfil que requiere cada puesto de trabajo de manera integral e interactiva.

c.c Reconocimiento

RECOMENDACIONES

Una vez concluida la investigación se hace interesante y necesario establecer entre otros aspectos los procesos que estén relacionados con la estructura y diseño del área de Talento Humano de la Oficina Central de Información (OCI), con el fin de tener un análisis que relacione el impacto que generara este órgano en las otras áreas estratégicas de la Gobernación del Estado Bolivariano de Mérida. Ahora bien, visto que en esta investigación se concluyó que a través de la implementación de un plan estratégico se puede lograr la adecuación de la administración del Talento Humano y la simplificación de tareas propias de la administración en cada uno de los puestos en una organización, se emiten las siguientes recomendaciones:

www.bdigital.ula.ve

- ✓ Es urgente establecer y diseñar un nuevo proceso de reclutamiento y selección de personal, que garantice contratar y promover al mejor talento humano para la Oficina Central de Información (OCI), con el desarrollo de documentos, manuales, herramientas, que definan y faciliten el cumplimiento y la efectividad de cada tarea y actividad en las diferentes fases del proceso; todo en aras de conseguir el logro de los objetivos estratégicos, acciones y tácticas que permitan el desarrollo del departamento de acuerdo los estándares de eficiencia.

- ✓ Una vez que se ha reclutado y seleccionado al colaborador deseado, es necesario orientarlo y capacitarlo, proporcionándole la información y los conocimientos necesarios para que tenga éxito en su nueva posición. En este sentido, las autoridades de la oficina central de información, deben diseñar constantemente planes que incentiven un nuevo proceso de las tareas a ser realizada por la unidad de talento

c.c Reconocimiento

humano y que no sean solamente para tareas rutinarias y se apliquen herramientas y estrategias acordes a la necesidad.

- ✓ Debe existir un programa de inducción, que le permita al nuevo miembro de la institución conocer los rasgos de la oficina central de información, y con ello pueda asumir el compromiso con un sentido de pertenencia en el que su participación se encamine en la planificación de actividades para el desarrollo del personal.

- ✓ La capacitación perene en base a evaluaciones de desempeño, en la que el director, jefes y coordinadores, involucre de manera proactiva al talento humano en la toma de decisiones para el logro de los objetivos propuesto es una necesidad fundamental.

- ✓ Mantener una comunicación institucional donde estén involucrados los trabajadores a través de actividades recreativas, que permitan que los mismos se sientan identificados y relacionados con el organismo, mediante actividades deportivas con el fin de fortalecer un ambiente de trabajo satisfactorio, agradable y cómodo.

- ✓ Desarrollar políticas motivacionales hacia el personal, que permitan realizar las labores de forma eficaz, eficiente y efectiva en el logro de los objetivos programados y las metas establecidas; sin olvidar que debe existir un plan de seguimiento a las recomendaciones realizadas en la auditoria del recurso humano, con el fin de que los mismos sean utilizados como medios para la prevención de errores posteriores.

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arias, F. (2006). **El Proyecto de Investigación: Guía para su elaboración.** 7ma. ed. Editorial. Episteme. Caracas – Venezuela.

Arias, F. (2012). **El Proyecto de Investigación: Guía para su elaboración.** 8va. ed. Editorial. Episteme. Caracas – Venezuela.

Avaro, D. (2006). **La economía y su gestión teoría y desarrollo.** Editorial. Conacyt 2000. Pp. 28.

Arambulet, N. (2014). **Diseño de un Modelo de Sistema de gestión del talento Humano para Potenciar la Gestión de la Calidad en Empresas de Manufactura y Servicio.** Trabajo de Grado Universidad Católica Andrés Bello. Tesis no Publicada. Caracas - Venezuela.

Alvarado, J. (1990). **El gerente en las organizaciones del futuro.** Ediciones. UPEL. Caracas – Venezuela.

www.bdigital.ula.ve

Badí, M.; Gullén, A. (2010). *Esenciales de la estadística: un acercamiento descriptivo.* En: **Revista** Daena, Vol. 5, N° 1, pp. 208 - 236.

Benjamín, E. y Fincowsky, F. (2009) **Organización de Empresas.** 3ra. Ed. Mc.Graw.Hill Educación. México - DF.

Bretones, F. y Rodríguez, A. (2008). **Reclutamiento y selección de personal y acogida.** Editorial Pirámide. Pp. 101 - 134. Madrid – España.

Bohlander, G. (2013). **Administración de recursos humanos.** Cengage Learning. Editores S.A. México – DF.

Caraballo, M. (2017). *Plan De Mejora Del Talento Humano.* En **Superintendencia De Cajas De Ahorro (Sudeca).** Universidad Central de Venezuela. Centro de Estudios del Desarrollo (CENDES). Caracas – Venezuela.

c.c Reconocimiento

Cuesta Santos, A. (2010). **Gestión del talento humano y del conocimiento.** Editorial. Ecoe. Bogotá – Colombia.

Chiavenato, I. (2017). **Planeación Estratégica. Fundamentos Y Aplicaciones. 3**ra edición. Editorial. Mc.Graw.Hill. Bogotá – Colombia.

Chiavenato, I. (2014). **Introducción a la Teoría General de la Administración**. Editorial. Mc.Graw.Hill. Mexico – DF.

Chiavenato, I. (2009). **Gestión de Talento Humano.** Editorial. Mc.Graw.Hill. México – DF.

Chávez, N. (2006). **Metodología de la Investigación.** Ediciones. Universidad del Zulia. Maracaibo - Venezuela.

Correa, S. (2002). **Investigación evaluativa.** Ediciones. Instituto Colombiano para el Fomento de Educación Superior (ICFES). Bogotá - Colombia.

www.bdigital.ula.ve

Davis, K. y Newstrom, J. (1991). **Comportamiento humano en el trabajo.** Décima Primera Edición. p -11. Editorial. Mc Graw Hill. Interamericana Editores, S.A. México - DF.

Ditcher, E. (1988). **¿Es usted un buen gerente?** Editorial. McGraw Hill. Madrid – España.

Dolan, S. (2003). **La gestión de los recursos humanos: preparando profesionales para el siglo XXI.** Editorial. McGraw-Hill. Madri – España.

El Kadi, O; Martínez, L. (2018). **La Inteligencia Ética como Fundamento de la Responsabilidad Social. Una perspectiva Axiológica para el desarrollo de las Corporaciones de Perforaciones Petroleras.** Ediciones. FUNDACIÓN KOINONIA. Santa Ana de Coro - Venezuela.

c.c Reconocimiento

Farías, J. (2011). **Dirección del Capital Humano.** Editorial. Trillas. México - DF. Documento en Línea.

Fermín, I. y Rubino, N. (1997). **Gerencia y Liderazgo. Material Instruccional.** Ediciones UPEL. Caracas – Venezuela.

Fernández, B. (2013). *Factores motivacionales e higiénicos de Herzberg en las empresas.* **Documento** en Línea: https://www.gestiopolis.com/factores motivacionales-e-higienicos-de-herzberg-en-las-empresas/.

Gaceta Oficial (2012). **Ley Orgánica del Trabajo de los Trabajadores y las Trabajadoras de Venezuela.** En: Gaceta Oficial Extraordinaria N° 6.076 del 7 de Mayo. Caracas Venezuela.

Gaceta Oficial (2003). **Ley Contra la Corrupción.** En: Gaceta Oficial Nº 5.637 Extraordinario de fecha 07 de abril. Caracas Venezuela.

www.bdigital.ula.ve

Gaceta Oficial (2002). **Ley del Estatuto de la Función Pública.** En: Gaceta Oficial N° 37.522 del 6 de Septiembre. Caracas Venezuela.

Gaceta Oficial (2001). **Ley Orgánica de la Administración Pública.** En: Gaceta Oficial Nº 37.205 de fecha 17 octubre. Caracas – Venezuela.

Gaceta Oficial (1999). **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.** En: Gaceta Oficial N° 36.860. Caracas - Venezuela.

Gaceta Oficial (1997). **Ley Orgánica de Procedimiento Administrativo.** En: Gaceta Oficial N° 36.199 del 6 de Mayo. Caracas Venezuela.

Gestoso (2000). **Psicología del trabajo para relaciones laborales.** (1era. Edición) Editorial. Mc Graw Hill. México D.F. Pp.52.

c.c Reconocimiento

Gómez, L. Balkin, D. y Cardy, R. (1999). **Gestion de Recursos Humanos.** Editorial Prentice Hall. Madrid – España. Pp. 229.

Hernández R, Fernández, C. y Baptista, P. (2006). **Metodología de la Investigación.** 4ta edición. Bestseller McGraw-Hill interamericana. Ediciones. México - DF.

Koontz, H; Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). **Administración: una perspectiva global y empresarial.** Edición. McGraw-Hill. México – DF.

Krygrer, A. (1988). *Consultores de Gerencia. ¿Terapeutas de las organizaciones?* En: **Revista** Gerente. Mayo.

La Torre (2012). **La Gestión de los recursos humanos y el desempeño laboral**. (Tesis Doctoral). Universidad de Valencia. Valencia - España. Recuperado de https://goo.gl/pWP38k.

www.bdigital.ula.ve

Martin, Juan. (2019). *Los principios de Fayol y las funciones básicas de la Empresa.* **Documento** en Línea a través: https://www.cerem.es/blog/los-principios-de-fayol-y-las-funciones-basicas-de-la-empresa.

Milkovich, G. y Boudreau, J. (1994). **Dirección y Administración de recursos humanos. Un enfoque de estrategia.** Ediciones. Addison-Wesley Iberoamericana. Estados Unidos.

Méndez C. (2008) **Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en Ciencias Empresariales.** 4ta edición, Ediciones Limusa. México - DF.

Munch, L. (2010) **Administración Gestión Organizacional, Enfoques y procesos Administrativos.** Pearson Educación. México - DF.

c.c Reconocimiento

Parra, L; Ayala, J. y Rojas, R. (2018), **Propuesta de un plan estratégico de gestión humana para la empresa Colombia Chef**. Tesis de Grado. Universidad Sergio Arboleda. Especialización En Gerencia De Talento Humano. Bogotá – Colombia.

Porter, M. (2009).**Estrategia Competitiv**a. Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores. Colección. Economia y Administración de Empresas. Empresa y Gestión. Ediciones Pirámide. Barcelona – España.

Pujos, M. (2019). **Modelo de gestión del talento humano para elevar el desempeño laboral en el Restaurante "Piko Riko".** Trabajo de investigación. Universidad Regional Autónoma de Los Andes (Uniandes). Ambato – Ecuador.

Pride, W; Hughes, R. y Kapoor, J. (2017). **Introducción a los negocios.** Cengage Learning Editores. México – DF. Documento en línea a través https://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/9875/1/TUAEXCOMADM013-2019

www.bdigital.ula.ve

Ramírez, R. (2018). *Tendencias emergentes de la gestión de talento humano en las organizaciones.* (Pp. 101-107). En: Quintero Garzón Martha Lucia y Sánchez Fernández María Dolores. (2018) **Responsabilidad Corporativa: una mirada integral en América Latina.** (Primera Edición). Colección Ciencias Sociales. Programa Editorial Universidad del Valle. Cali -Colombia. Pp.324.

Rao, K. y Robin, P. (2009) **Enciclopedia Práctica de la Administración Micro, Pequeña y Mediana Empresa.** Editorial. Océano. Barcelona – España.

c.c Reconocimiento

Razuri, M. (2019). **La planeación estratégica del talento humano y el desempeño laboral en la Empresa Inversiones Rider (EIRL)** Tesis de Grado. Universidad Peruana De Ciencias e Informática. Lima – Perú.

Rodríguez, M. y Murillo, S. (2016). *Talento Humano en la Microempresa Informal. Dominio de las Ciencias.* 247 - 256. **Documento** en Línea.

Rojas R. y Vilchez S. (2018). **Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal del puesto de salud Sagrado Corazón de Jesús.** Tesis de Grado. Universidad Norbert Wiener School. Lima – Perú.

Rusque, A. (2007). **De la diversidad a la unidad en la investigación cualitativa.** (1ª.ed). Ed. Vadell Hermanos. Caracas - Venezuela.

www.bdigital.ula.ve

Stephen, R. (2009). **Comportamiento Organizacional – Teoría Y Práctica.** 10a Edición. Tomo I págs. 4, 6, 8, 23. Ediciones. Pearson Educación de México. S. A. Prentice - Hall INC. México - DF.

Strauss, S. (1981). **Personal. Problemas Humanos de la Administración.** Ediciones. Printice - Hall Inc. Barcelona – España.

Tamayo y Tamayo, M. (2010). **El proceso de la investigación científica** (4ta ed.). Editorial Limusa S.A. México - D. F.

Taylor, F. (1969). **Principios de la Administración Científica** (11° edición). Ediciones Herrero Hnos. S. A. México – DF.

Tobón, S. (2006). **Formación basada en competencias, pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica.** 2da Ed. Ecoe. Ediciones, Pp. 54 / 55. Bogotá - Colombia.

c.c Reconocimiento

UPEL, (2006). **Manual de Tesis de Grado y Especialización y Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Libertador.** Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Caracas - Venezuela.

Vásquez, L. (2015). **El Recurso Humano Como Factor Estratégico Para Alcanzar Los Objetivos Organizacionales (Caso de estudio Contraloría General del Estado Yaracuy).** Trabajo de Grado de Universidad de Carabobo, Facultad de Ciencias Económicas Y Sociales. Valencia - Venezuela.

Varela, R. (2011). **Evaluacion Economica de Proyectos de Inversion**. Grupo Editorial Iberomericana. Madrid – España.

Werther, W. y Davis, K. (2008). **Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las empresas.** 6ta edición. McGraw - Hill / Interamericana Editores. México – DF.

Wendel, F. (2000). **Administración Moderna.** Ediciones de la Universidad de Washington - Limusa. USA.

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

ANEXOS

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

Operacionalización de variables

Objetivo General: Desarrollar un plan de orientación estratégico organizacional para la administración del talento humano de la Oficina Central de Información de la Gobernación del Estado Bolivariano de Mérida.

Objetivos Específicos	Variables	Dimensiones	Indicadores	Items
Identificar el uso de las estrategias organizacionales en la administración del talento humano de la Oficina Central de Información de la Gobernación del estado Mérida.	***Orientación Estratégico Organizacional (V.I)*** ***Administración del Talento Humano (V.D)***	*Reclutamiento del personal*	Evaluación	16. Ha sido sometido a un proceso de selección riguroso con el fin de formar parte del personal de la institución. 17. Se realiza una evaluación previa a los funcionarios del departamento.
			Selección	18. Posee el órgano actualmente herramientas óptimas para realizar el proceso de selección del personal. 19. Conoce cuáles son los aspectos más relevantes que el personal directivo toma en cuenta a la hora de seleccionar el personal. 20. Conoce el manual de normas y procedimientos para el reclutamiento de los nuevos ingresos de personal. 21. El personal que labora en la oficina de información, es seleccionado de acuerdo a la necesidad del órgano auxiliar. 22. El personal que labora en el departamento de la oficina de información cuenta con el perfil necesario para la función que desempeña.
Seleccionar los criterios que servirán de base para el establecimiento de estrategias organizacionales orientados al mejoramiento del talento humano de la Oficina Central de Información de la Gobernación del Estado Bolivariano de Mérida.		*Estrategias Gerenciales*	Capacitación del personal	23. Está usted de acuerdo que el presupuesto asignado para capacitación de personal genera oportunidades de superación. 24. Está usted de acuerdo que la capacitación se debe priorizar para que el personal esté actualizado. 25. Los planes o programas de capacitación ayudan a mejorar el desempeño laboral. 26. En la capacitación del personal se han desarrollado los talleres utilizando recursos necesarios. (Ambiente y mobiliario adecuado, material visual y de escritorio, ponente de acuerdo al tema). 27. Se realiza seguimiento y monitoreo de la implementación y/o ejecución de conocimientos recibidos en las capacitaciones.
			Incentivos	28. Por el buen desempeño del personal, se emite reconocimientos por escrito a cargo de los superiores. 29. Por el buen desempeño del personal, hay a estímulos (monetario o no monetario), para el trabajador. 30. Por el buen desempeño del personal, es promovido a algún cargo jerárquico.
Definir las estrategias que la Oficina Central de Información de la Gobernación del Estado Bolivariano de Mérida debe tener en cuenta para el logro de la satisfacción laboral.		Estructura organizativa	Tareas Realizadas	16 El trabajo en equipo se da entre los miembros de la institución. 17 .Se promueve la motivación hacia el logro de su labor.
			Manejo del capital humano	40 El mejor recurso que tiene una organización es su capital humano. 41 Son tomadas en cuentas sus ideas y aportes para el mejoramiento de ciertos aspectos de la institución y/o departamento donde desempaña el cargo.
			Planificación	42 Planifica el personal directivo sus estrategias tomando en cuenta su opinión. 43 Actualmente se están ejecutando estrategias gerenciales asertivas en pro del mejoramiento de alguna problemática existente. 44 La falta de Planes de Personal (Reclutamiento, Selección e Inducción) en el departamento de la oficina central de información puede impedir cumplir eficientemente la labor

www.bdigital.ula.ve
c.c Reconocimiento

					realizada por el personal para lograr los objetivos programados.
				Nivel académico	45 Tiene usted un nivel académico universitario del cargo que desempaña. 46 Para la asignación de los cargos es tomado en cuenta el perfil profesional de acuerdo a su desempeño.
Establecer un plan de orientación estratégico organizacional para la administración del talento humano en la Oficina Central de Información de la Gobernación del Estado Bolivariano de Mérida.				Calidad de trabajo	47 Está usted de acuerdo que la puntualidad sea reconocida por la oficina central de información. 48 Está de acuerdo que el departamento de la Oficina Central de Información, promueva la iniciativa del trabajador. 49 Está de acuerdo que el compromiso es la que prevalece en su desempeño laboral por encima del cumplimiento. 50 Está de acuerdo usted que la presentación personal, distingue y representa la calidad del trabajador. 51 Considera usted que la creatividad influye para la resolución de problemas en el departamento donde labora.
Promover actividades orientadas al desarrollo del talento humano de la Oficina Central de Información de la Gobernación del Estado Bolivariano de Mérida.			*Desempeño*	Evaluación del Desempeño	52 Se aplica actualmente herramientas que permitan evaluar constantemente el desempeño laboral del personal. 53 Se siente cómodo actualmente en su lugar de trabajo. 54 Influyen los factores externos en su desempeño laboral. 55 La evaluación del desempeño se realiza a todo el personal del departamento. 56 Los resultados de la evaluación del personal, son analizados en equipo y socializados para la toma de decisiones. 57 La ubicación actual de acuerdo a su perfil ha mejorado su desempeño en el área de trabajo.
				Comunicación	58 Los objetivos y metas logradas en su área de trabajo son informados a los trabajadores y/o compañeros.
				Motivación	59 Se siente motivado(a) por su Director o Jefe para ejecutar las labores asignadas dentro de este órgano auxiliar. 60 Se promueve la motivación hacia el logro de su labor.

Fuente: Barrios Rivas (2022)

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS
ESCUELA DE DERECHO
POSTGRADO DE DERECHO MERCANTIL
OPCIÓN: RECURSOS HUMANOS

Validación del instrumento

Yo, _____ titular de la cedula de identidad N°:_____ en mi carácter de: _____ doy fe de haber revisado el instrumento de medición diseñado por el autor de la propuesta: **"PLAN DE ORIENTACION ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA OFICINA CENTRAL DE INFORMACIÓN DE LA GOBERNACIÓN DEL ESTADO BOLIVARIANO DE MÉRIDA".**

www.bdigital.ula.ve

Por tanto, valoro con los siguientes criterios:

Criterios	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Presentación y organización				
Instrucciones				
Coherencia				
Pertinencia de las variables con los indicadores				
Claridad de la redacción de los ítems				
Facilidad de aplicación				

A tal efecto concluyo: _____

_____

Profesión: _____ lugar de trabajo: _____

Estudios de postgrado:

_____

Firma: _____

c.c Reconocimiento

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS
ESCUELA DE DERECHO
POSTGRADO DE DERECHO MERCANTIL
OPCIÓN: RECURSOS HUMANOS

CERTIFICADO DE VALIDACIÓN

Yo: _____CI: _____ de Profesión: _____, por medio de la presente certifico que he leído y analizado el instrumento elaborado por el Abg. Albert Armendith Barrios Rivas, Estudiante de la Especialidad en Derecho Mercantil Mención Gerencia de Recursos Humanos. Con la finalidad de que sea utilizado como instrumento de recolección de datos del trabajo especial de Grado Titulado: **PLAN DE ORIENTACION ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA OFICINA CENTRAL DE INFORMACIÓN DE LA GOBERNACIÓN DEL ESTADO BOLIVARIANO DE MÉRIDA.**

www.bdigital.ula.ve

En consecuencia manifiesto que una vez ajustadas las observaciones realizadas por mí persona, el instrumento es considerado válido y puede ser aplicado como instrumento definitivo para dicha investigación.

_____

Firma

c.c Reconocimiento

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS
ESCUELA DE DERECHO
POSTGRADO DE DERECHO MERCANTIL
OPCIÓN: RECURSOS HUMANOS

Validación del instrumento

Yo, _____ titular de la cedula de identidad N°:_____ en mi carácter de: _____ doy fe de haber revisado el instrumento de medición diseñado por el autor de la propuesta: **"PLAN DE ORIENTACION ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA OFICINA CENTRAL DE INFORMACIÓN DE LA GOBERNACIÓN DEL ESTADO BOLIVARIANO DE MÉRIDA".**

www.bdigital.ula.ve

Por tanto, valoro con los siguientes criterios:

Criterios	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Presentación y organización				
Instrucciones				
Coherencia				
Pertinencia de las variables con los indicadores				
Claridad de la redacción de los ítems				
Facilidad de aplicación				

A tal efecto concluyo: _____

_____

Profesión: _____ lugar de trabajo: _____

Estudios de postgrado: _____

Firma: _____

c.c Reconocimiento

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS
ESCUELA DE DERECHO
POSTGRADO DE DERECHO MERCANTIL
QPCIÓN: RECURSOS HUMANOS

CERTIFICADO DE VALIDACIÓN

Yo: _____CI: _____ de Profesión: _____, por medio de la presente certifico que he leído y analizado el instrumento elaborado por el Abg. Albert Armendith Barrios Rivas, Estudiante de la Especialidad en Derecho Mercantil Mención Gerencia de Recursos Humanos. Con la finalidad de que sea utilizado como instrumento de recolección de datos del trabajo especial de Grado Titulado: **PLAN DE ORIENTACION ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA OFICINA CENTRAL DE INFORMACIÓN DE LA GOBERNACIÓN DEL ESTADO BOLIVARIANO DE MÉRIDA.**

www.bdigital.ula.ve

En consecuencia manifiesto que una vez ajustadas las observaciones realizadas por mí persona, el instrumento es considerado válido y puede ser aplicado como instrumento definitivo para dicha investigación.

_____

Firma

c.c Reconocimiento

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS
ESCUELA DE DERECHO
POSTGRADO DE DERECHO MERCANTIL
MENCIÓN RECURSOS HUMANOS

Fecha: _____

Funcionario:

DEPARTAMENTO DE LA OFICINA CENTRAL DE INFORMACIÓN ORGANO

AUXILIAR ADSCRITO A LA GOBERNACIÓN DEL ESTADO BOLIVARIANO DE

MÉRIDA

Estimado:

Respetuosamente me dirijo a usted, a fin de solicitar su valiosa colaboración al realizar un cuestionario que servirá como apoyo al estudio que actualmente estoy elaborando, el cual esta titulado **"PLAN DE ORIENTACION ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL PARA LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA OFICINA CENTRAL DE INFORMACIÓN DE LA GOBERNACIÓN DEL ESTADO BOLIVARIANO DE MÉRIDA.",** su ayuda consiste en contestar a una serie de interrogantes, que no le llevaran mucho tiempo, las respuestas serán confidenciales y anónimas. Responda el siguiente formato seleccionando una de las dos opciones de la escala que se presenta para cada aspecto. Lea cuidadosamente cada uno de ellos y responda de acuerdo a lo que considere más apegado a la realidad y a su experiencia, marcando con una X la respuesta elegida. En caso de tener dudas pregunte al aplicador.

www.bdigital.ula.ve

La información de este cuestionario se manejará en forma estrictamente confidencial. Además que la información que proporcionará ayudará a mejorar la labor dentro de la institución, con el objeto de que la misma cuente con una herramienta que defina las técnicas gerenciales administrativas del personal que labora en la Oficina de Información (Órgano auxiliar) de la Gobernación del estado Mérida, por lo cual se hace de suma importancia su participación.

¡Gracias por su colaboración!

Abg. Albert A. Barrios Rivas

INSTRUMENTO DIRIGIDO AL PERSONAL QUE LABORA EN LA OFICINA CENTRAL DE INFORMACIÓN DE LA GOBERNACIÓN DEL ESTADO BOLIVARIANO DE MÉRIDA

c.c Reconocimiento

INDICACIONES:

Lea cuidadosamente cada una de las preguntas y marque con una equis (X) la alternativa que considera ajustada a su situación, utilizando la escala que se le ofrece a continuación: (SI) y (NO); Señale una sola opción por cada una de ellas. Se agradece responder lo más sinceramente posible. Cualquier duda consulte al encuestador.

Ítems	**Dimensión: Reclutamiento del personal**	SI	NO
1.	Ha sido sometido a un proceso de selección riguroso con el fin de formar parte del personal de la institución.		
2.	Se realiza una evaluación previa a los funcionarios del departamento.		
3.	Posee el órgano actualmente herramientas óptimas para realizar el proceso de selección del personal.		
4.	Conoce cuáles son los aspectos más relevantes que el personal directivo toma en cuenta a la hora de seleccionar el personal.		
5.	Conoce el manual de normas y procedimientos para el reclutamiento de los nuevos ingresos de personal.		
6.	El personal que labora en la oficina de información, es seleccionado de acuerdo a la necesidad del órgano auxiliar.		
7.	El personal que labora en el departamento de la oficina de información cuenta con el perfil necesario para la función que desempeña.		
	Dimensión: Estrategias Gerenciales		
8.	Está usted de acuerdo que el presupuesto asignado para capacitación de personal genera oportunidades de superación.		
9.	Está usted de acuerdo que la capacitación se debe priorizar para que el personal esté actualizado.		
10.	Los planes o programas de capacitación ayudan a mejorar el desempeño laboral.		
11.	En la capacitación del personal se han desarrollado los talleres utilizando recursos necesarios. (Ambiente y mobiliario adecuado, material visual y de escritorio, ponente de acuerdo al tema).		

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

12.	Se realiza seguimiento y monitoreo de la implementación y/o ejecución de conocimientos recibidos en las capacitaciones.		
13.	Por el buen desempeño del personal, se emite reconocimientos por escrito a cargo de los superiores.		
14.	Por el buen desempeño del personal, hay a estímulos (monetario o no monetario), para el trabajador.		
15.	Por el buen desempeño del personal, es promovido a algún cargo jerárquico.		
16.	El trabajo en equipo se da entre los miembros de la institución.		
17.	Se promueve la motivación hacia el logro de su labor.		
18.	El mejor recurso que tiene una organización es su capital humano.		
19.	Son tomadas en cuentas sus ideas y aportes para el mejoramiento de ciertos aspectos de la institución y/o departamento donde desempaña el cargo.		
20.	Planifica el personal directivo sus estrategias tomando en cuenta su opinión.		
21.	Actualmente se están ejecutando estrategias gerenciales asertivas en pro del mejoramiento de alguna problemática existente.		
22.	La falta de Planes de Personal (Reclutamiento, Selección e Inducción) en el departamento de la oficina central de información puede impedir cumplir eficientemente la labor realizada por el personal para lograr los objetivos programados.		
	Dimensión: Potencialidades		
23.	Son sus cualidades y potencialidades tomadas en cuenta en su puesto de trabajo actual.		
24.	Tiene usted un nivel académico universitario del cargo que desempaña.		
25.	Para la asignación de los cargos es tomado en cuenta el perfil profesional de acuerdo a su desempeño.		
26.	Está usted de acuerdo que la puntualidad sea reconocida por la oficina central de información.		
27.	Está de acuerdo que el departamento de la Oficina Central de Información, promueva la iniciativa del trabajador.		

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

28.	Está de acuerdo que el compromiso es la que prevalece en su desempeño laboral por encima del cumplimiento.		
29.	Está de acuerdo usted que la presentación personal, distingue y representa la calidad del trabajador.		
30.	Considera usted que la creatividad influye para la resolución de problemas en el departamento donde labora.		
	Dimensión: Desempeño		
31.	Se aplica actualmente herramientas que permitan evaluar constantemente el desempeño laboral del personal.		
32.	Se siente cómodo actualmente en su lugar de trabajo.		
33.	Influyen los factores externos en su desempeño laboral		
34.	La evaluación del desempeño se realiza a todo el personal del departamento.		
35.	Los resultados de la evaluación del personal, son analizados en equipo y socializados para la toma de decisiones.		
36.	La ubicación actual de acuerdo a su perfil ha mejorado su desempeño en el área de trabajo.		
37.	Los objetivos y metas logradas en su área de trabajo son informados a los trabajadores y/o compañeros.		
38.	Se siente motivado(a) por su Director o Jefe para ejecutar las labores asignadas dentro de este Órgano auxiliar.		
39.	Se promueve la motivación hacia el logro de su labor.		

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento

www.bdigital.ula.ve

c.c Reconocimiento