



**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y JURÍDICAS
NÚCLEO UNIVERSITARIO RAFAEL RANGEL
ESPECIALIDAD EN DERECHO MERCANTIL
MENCIÓN: GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN
EMPRESARIAL**

**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA EL FORTALECIMIENTO DEL
PROCESO DE PROVISIÓN EN LA CONTRALORÍA DEL ESTADO
TRUJILLO**

www.bdigital.ula.ve

Autora
Lcda. Graterol Ana
Tutor
Dra. Briceño Meggy

Trujillo, Octubre 2016

**C.C. RECONOCIMIENTO -
NO COMERCIAL- COMPARTIR IGUAL**



**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y JURÍDICAS
NÚCLEO UNIVERSITARIO RAFAEL RANGEL
ESPECIALIDAD EN DERECHO MERCANTIL
MENCIÓN: GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN
EMPRESARIAL**

**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA EL FORTALECIMIENTO DEL
PROCESO DE PROVISIÓN EN LA CONTRALORÍA DEL ESTADO
TRUJILLO**

Trabajo Especial de Grado presentado como requisito para optar al
Título de Especialista en Derecho Mercantil, mención
“Gerencia de Recursos Humanos”

Autora

Lcda. Graterol Ana

Tutora

Dra. Briceño Meggy

Trujillo, Octubre 2016

DEDICATORIA

A MIS PADRES, Faustina y Rafael, por apoyarme siempre.

A MIS HERMANOS, Aída, Rafael, Gladys, Carmen, Blanca, Onorio, Aurora, Magaly, Rosalba y Rolando.

A MIS QUERIDOS SOBRINOS, Yoha, Leo, Miguel, Greisi, Kelvin, Elvis, Víctor, José, María, Diego, Manuela y Juan.

A MI TUTORA Meggy Briceño, por su dedicación.

Ana.

www.bdigital.ula.ve

AGRADECIMIENTO

A DIOS TODOPODEROSO, por ser la luz en mi camino y darme fortaleza y paciencia para cumplir esta meta.

A MIS PADRES FAUSTINA Y RAFAEL, por su compañía y apoyo incondicional.

A MIS HERMANOS Y SOBRINOS, por su compañía.

A MIS COMPAÑEROS Y AMIGOS por sus sabios consejos.

A MI TUTORA, Meggy Briceño por su constancia y valiosa asistencia para la realización de este trabajo.

www.bdigital.ula.ve ¡Gracias a Todos!

C.C. RECONOCIMIENTO -
NO COMERCIAL- COMPARTIR IGUAL

INDICE GENERAL.
INDICE DE CUADROS.
INDICE DE GRAFICOS.

I	EL PROBLEMA	Pág.
	Planteamiento y formulación del problema.....	4
	Objetivos de investigación.....	8
	Objetivo general.....	8
	Objetivos específicos.....	8
	Justificación del estudio.....	8
	Delimitación del estudio.....	10
II	MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	
	Antecedentes de investigación.....	11
	Bases teórico conceptual.....	15
	Gestión del Talento Humano.....	17
	Proceso de Provisión.....	26
	Gestión por Competencia.....	39
	Base legal	47
	Sistema de variables e indicadores	
	Operacionalización de variables.....	50
III	MARCO METODOLÓGICO	
	Tipo de investigación.....	51
	Diseño de la investigación.....	51
	Población y muestra.....	52
	Población.....	52
	Muestra.....	52
	Técnicas para la recolección de información	
	Instrumento.....	54
	Validez.....	54
	Confiabilidad.....	56
IV	ANÁLISIS DE RESULTADO	
	Análisis de los resultados.....	60
V	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
	Conclusiones.....	67
	Recomendaciones.....	69
	Referencias bibliográficas.....	71
	Anexos.....	73

INDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1: Mapa de Variables.....	50
Cuadro N° 2: Baremo de Interpretación.....	57
Cuadro N° 3: Gestión del Talento Humano.....	60
Cuadro N° 4: Proceso de Provisión.....	63
Cuadro N° 5: Competencias en la Selección.....	65

www.bdigital.ula.ve

INDICE DE GRAFICOS

GráficoN°1: Resultados obtenidos enGestión del Talento Humano.	61
Gráfico N°2: Resultados obtenidos en Proceso de Provisión.....	63
Grafico N°3:Resultados obtenidos Competencias de selección.....	65

www.bdigital.ula.ve

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NUCLEO UNIVERSITARIO “RAFAEL RANGEL”
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS
COMISION DE POST-GRADO EN DERECHO MERCANTIL
MENCION: GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y GESTION
EMPRESARIAL.
TRUJILLO, ESTADO TRUJILLO**

**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA EL FORTALECIMIENTO
DEL PROCESO DE PROVISIÓN EN LA CONTRALORÍA DEL ESTADO
TRUJILLO**

Autora

Lcda. Graterol Ana

Tutora

Dra. Briceño Meggy

RESUMEN

La investigación pretendió analizar la gestión del talento humano para el fortalecimiento del proceso de provisión de Recursos Humanos en la Contraloría del Estado Trujillo. La metodología es descriptiva con un diseño de campo, tuvo como población 72 empleados de los cuales se obtuvo una muestra de 42, para la recolección de los datos se diseñó un (01) instrumento tipo escala de Licker contentivo de 24 ítems para ser aplicado a los empleados. Al analizar los resultados, las organizaciones dependen primordialmente del elemento humano, para funcionar y evolucionar, la capacidad intelectual es la clave, ya sobre las viejas definiciones modernistas que usan el término Recurso Humano, basándose en la concepción de un factor sustituible o intercambiable en el engranaje de la maquinaria de producción y catalogando a la persona como un instrumento, material o una estadística, ha surgido en contraposición el término Talento Humano, enmarcado en la concepción de factor indispensable para lograr el éxito de una organización

Descriptores: Gestión, Talento humano, Provisión, Contralorías.

INTRODUCCION

El mundo actual está caracterizándose por cambios violentos, producto de los avances tecnológicos, donde elementos como la globalización, apertura económica, la competitividad, constituyen fenómenos ante los cuales las organizaciones deben enfrentarse, para ajustarse a las transformaciones que demandan; en ellas, por lo que se debate la necesidad de orientarse hacia los actuales rumbos, sobre la base de hechos relevantes de carácter local y a nivel mundial, las instituciones públicas no escapan de tales exigencias, requiriéndose en consecuencia, la presencia de un gerente integral, capaz de manejar el cambio con una visión holística del mundo al cual pertenece, para de esa forma, alcanzar el éxito organizacional.

En tal sentido, Alles (2007:120) menciona que “el gerente constituye un factor importante en la gestión de la organización”, por cuanto en el desempeño de sus funciones, subyacen elementos de marcado contenido humano, imprescindibles para su mejor desempeño, tales como, liderazgo, motivación, toma de decisiones, destreza para manejo de conflictos y la comunicación. Actualmente la sociedad se mueve a un ritmo acelerado, esto hace que las organizaciones continuamente cambien para ser más competitivas, las cuales están constituidas por personas con características diferentes; por esta razón se imponen grandes desafíos.

En esta época se dan constantes cambios en la que se exige estar preparados para enfrentar retos, en un ambiente determinado por la incertidumbre motivado a la globalización que impone cambios que repercuten directamente con la salud física y emocional del personal, el nuevo entorno de las organizaciones por los acelerados cambios, la innovación tecnológica, la mejora continua, la alta competitividad en el mercado nacional y global, la nueva fuerza de trabajo, son algunos de los escenarios globales donde se mueve el mundo moderno.

Para comprender como funcionan los procesos de provisión, se debe comprender como funciona el ambiente en que está inmersa la organización

y determinar en forma sistemática la demanda de empleados necesarios, para que el departamentos realice las labores de reclutamiento, selección, capacitación, entre otras, permitiendo de esta manera suministrar a la organización el personal adecuado en el momento apropiado.

Tomando en cuenta lo antes señalado una sociedad puede caracterizarse por el ambiente que la rodea y los cambios que allí ocurran generados y buscados por el hombre, incluso exigido por el nuevo entorno, donde la incidencia de macro tendencias como la globalización, el desarrollo tecnológico, la naturaleza dinámica de los mercados, aunado a los crecientes grados de competitividad, están exigiendo la modificación de paradigmas para poder entender e interpretar lo que está sucediendo, pues los modelos actuales parecen estar perdiendo vigencia ante la complejidad de las situaciones presentes.

Es por esto, que el ser humano se convierte en un actor fundamental, experimentando un proceso de actualización con miras a fortalecer su conocimiento, habilidades, creatividad y de esta manera comprender el cambio que se está generando cada vez más rápido, donde aprender a conocer, convivir con los demás tiene su importancia en la contextualización del siglo XXI. Ante esta realidad, el mundo empresarial no ha sido ajeno y se encuentra inmerso en un proceso de transformación continua a todos los niveles, viviendo una época de constantes cambios, que busca prepararse para afrontar esta situación, respondiendo a retos, aprovechando las oportunidades y sobre todo a mantenerse dentro del mercado en el cual se desenvuelven.

En consecuencia, es importante implementación de políticas y practicas para mejorar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo, en función de los aspectos de los cargos gerenciales relacionadas con personas o talento humano con la finalidad de obtener la máxima creación de valor para la organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimiento

capacidades y habilidades del personal, para la obtención de los resultados satisfactorios y ser competitivo en el entorno actual y futuro, reafirmando así la importancia de la implementación eficiente de la gestión del talento humano

Ante esta situación, la presente investigación procedió a estudiar las gestión del talento humano y provisión, dicha investigación está estructurada de la siguiente manera: Capítulo I: hace referencia al planteamiento y formulación del problema, los objetivos de la investigación, justificación y la delimitación del estudio; Capítulo II: contiene el Marco Referencial: antecedentes, fundamentación teórica de las habilidades gerenciales del directivo y del desempeño laboral. Capítulo III: Marco Metodológico, en el cual se explican los elementos empíricos de la investigación, tales como población, muestra e instrumentos de recolección de información, validez y confiabilidad y tratamiento estadístico a utilizar. Capítulo IV: hace referencia al análisis y discusión de los resultados con sus respectivos gráficos y cuadros, de igual manera las conclusiones, lineamientos, recomendaciones producto de la investigación. Capítulo V: conclusiones y Recomendaciones. Finalmente, se presenta la lista de referencias.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

El mundo de hoy está signado por un cambio de ideas y creencias que el hombre tiene sobre sí mismo generadas por las profundas transformaciones que se están produciendo en las sociedades actuales, se está transitando entre una condición moderna, instaurada en la cultura occidental a partir del Renacimiento y la condición postmoderna que según Martínez (2007), se presenta como una evaluación crítica de las creencias, esperanzas, razones y gustos del proyecto de la modernidad, la condición postmoderna es la búsqueda de estrategias para interactuar con las paradojas del tiempo, caracterizado por la experiencia de participar en la práctica constataadora con una nueva forma de estar en el mundo.

En la condición postmoderna, las organizaciones sociales son sistemas abiertos que según Chiavenato, (2008:23) “son sistemas que posee numerosas entradas y salidas para relacionarse con el ambiente externo, las cuales no están muy bien definidas, y sus relaciones de causa y efecto son indeterminadas”. Por lo tanto viven inmersos en un contexto generalizado por aspectos de naturaleza humana, social, cultural, política y económica que las afecta; el espacio donde coexisten es denominado ambiente, en él la interacción de diversos factores tanto internos como externos, ejercen influencia sobre las mismas. Así mismo la existencia de cualquier organización depende de la participación de personas que se juntan para cooperar entre si y lograr objetivos.

Existe gran variedad de organizaciones entre ellas las instituciones gubernamentales las cuales pueden analizarse según el modelo de un sistema abierto, administrado por un sistema gerencial, todas las

organizaciones requieren de una serie de herramientas que contribuyen al logro de los objetivos, dentro de los cuales se encuentran los recursos humanos, siendo este el más importante dentro de cualquier empresa.

A este respecto Chiavenato, (2012) señala que la administración de recursos humanos abarca todos los procesos de la gestión de personas, parte del principio de que las personas deben ser planeadas y administradas en la organización por un- órgano central la administración de recursos humanos, la cual tiene como propósito fundamental aportar el conjunto de los empleados o colaboradores de esa organización. Pero lo más frecuente, es llamar así a la función o gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores y estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto con los directivos de la organización.

Desde la perspectiva más general en la actualidad se habla de estrategia de recursos humano, con el propósito de que ayuden a la organización a ganar o a mantener una ventaja sostenible frente a los competidores que se disputan el mercado. En consecuencia la función de recursos humanos es alinear los profesionales con la estrategia de la organización, lo cual permite implantar las estrategias organizacionales a través de las personas, quienes son consideradas como los únicos recursos vivos e inteligentes capaces de llevar al éxito organizacional y enfrentar los desafíos que hoy en día se perciben en la fuerte competencia mundial.

En este sentido es imprescindible resaltar que no se administran personas ni recursos humanos, sino que se administra con las personas percibiéndolas como agentes activos, proactivos dotados de inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales, es por ello que las organizaciones y los individuos se hallan comprendidos en un proceso continuo e interactivo de atracción, originándose de allí los procesos de provisión de recursos humanos, que se encuentran relacionados con el suministro de personas a la organización, respondiendo por los insumos humanos y lo referente a las actividades que

están relacionadas con la investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal por ende a su integración a las tareas organizacionales.

Los procesos de aprovisionamiento se generan con la finalidad de propiciar a la organización los talentos necesarios para su buen funcionamiento, ya que se desarrolla dentro de sistemas abiertos realizando movimiento continuamente, eligiendo a las personas que desean tener en su sistema organizacional y de igual manera las personas también seleccionan las organizaciones donde quieren trabajar y aplicar sus conocimientos, esfuerzos y competencias, generándose una elección recíproca en la que influyen diferentes factores y situaciones, pero para que esta situación se desarrolle se hace necesaria la comunicación o participación por parte de la organización sobre las oportunidades de trabajo que ofrece, para que de esta forma pueda ser localizada por los interesados, generando un mercado de trabajo.

Atendiendo a estas consideraciones se hace necesario implementar la planeación de recursos humanos que según Dolan, (2010), es importante para la organización porque contribuye a la consecución de muchos de sus fines, uno de ellos es el determinar la oferta y demanda futuras. Por lo tanto es una técnica para determinar en forma sistemática la provisión de empleados que se tendrán en la organización, permite al departamento de personal suministrar el personal adecuado, convirtiéndose en una actividad altamente prioritaria basada en el estudio de antecedentes relacionados con el personal

Cabe destacar que la planificación representa el primer paso en la provisión de recursos humanos para una organización, seguida por la fase de reclutamiento y selección que representan las técnicas a seguir para garantizar la entrada del personal idóneo a la organización que contribuya efectivamente con el logro de los objetivos organizacionales.

En atención a lo antes expuesto, en la contraloría del estado Trujillo, se detectó que no realiza la planificación de los recursos humanos, siendo este un proceso básico para el desarrollo eficaz de la gestión de los recursos humanos debido a que prevé las necesidades de recursos humanos para los próximos años, no fija los plazos necesarios para cubrir dichas necesidades y considerando que contribuye a reducir los gastos relacionados con la rotación y el ausentismo.

De igual manera presenta inconsistencia en cuanto a los mecanismos empleados al momento de reclutar personal, mostrando bajos niveles en cuanto a divulgación, los procesos de selección no se desarrollan a plenitud, por otra parte se observan dificultades para cubrir cargos vacantes por deficiencias presupuestarias. Se percibe que en este tipo de organizaciones no se desarrollan o aplican completamente los procesos de provisión de personal y la secuencia de procedimientos que contiene cada etapa del proceso en cuanto a planificación, reclutamiento y selección, de lo cual depende atraer el personal idóneo a un determinado cargo.

En consecuencia se logra percibir que las organizaciones específicamente la Contraloría del estado Trujillo no implementa estas herramientas dentro de la gestión del talento humano, ya que en sus procesos de provisión de recursos humanos han obviado a cabalidad, la planeación, reclutamiento y selección de personal, restándole importancia a la influencia que estos tienen en el oportuno funcionamiento organizacional, afectando directamente el desempeño de los trabajadores por el otorgamiento de cargos sin previo conocimiento, tanto de las capacidades del trabajador como el perfil requerido para el cargo.

Sobre la base de las ideas expuestas se evidencia que desaprovechan oportunidades de adquirir candidatos competentes para los requerimientos del puesto y por ende de la organización, generando dificultades al momento de cumplir con los objetivos a causa de imprecisión al momento de reclutar y seleccionar personal, no considerando esta herramienta para el

fortalecimiento interno de la organización. De dar continuidad a esta situación donde la administración insiste en evadir los procedimientos referentes a la provisión de recursos humanos difícilmente lograra cumplir a cabalidad y de una manera satisfactoria el desarrollo de sus actividades. De lo planteado anteriormente surge la siguiente interrogante:

Formulación del Problema

¿Cómo se da la gestión del talento humano para el fortalecimiento del proceso de provisión de Recursos Humanos en la Contraloría del Estado Trujillo?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Analizar la gestión del talento humano para el fortalecimiento del proceso de provisión de recursos humanos en la Contraloría del Estado Trujillo.

Objetivos Específicos

Identificar los factores de la gestión del talento humano en el proceso de provisión de Recursos Humanos en la Contraloría del Estado Trujillo.

Caracterizar las fases del proceso de provisión del Talento humano de la Contraloría del Estado Trujillo.

Describir las competencias en el proceso de selección del Personal en la Contraloría del Estado Trujillo.

Justificación de la Investigación

Todas las organizaciones generan, usan conocimiento, ya que actualmente la única ventaja competitiva de estas proviene de esté, de cómo lo utilizan, cuán rápidamente lo transfieren, pues sin esté, ellas no podrían organizarse les sería imposible mantenerse en funcionamiento. Es por esto, que las organizaciones son conscientes del valor estratégico, por esto lo

gestiona no como un medio de producción, sino como un producto en sí mismo, capaz de generar valor, de permitirle sobrevivir en el entorno.

Sin duda, para el logro de los objetivos en una organización se requiere de una excelente gestión del talento humano acorde con los retos que se presentan en un mundo complejo, globalizado en el cual el hombre debe ser capaz de desenvolverse para convivir con sus semejantes. En relación con estas implicaciones, las organizaciones pueden ser públicas o privadas han de contribuir al desarrollo de las sociedades, por consiguiente, para lograr tales metas, es necesario que en ellas laboren personas acorde con el perfil de su puesto en su ambiente de trabajo, así como también racionalizar y equilibrar el proceso de provisión, los niveles de eficiencia e innovación, comprometidos a promover acciones que llevan a la excelencia del proceso de formación.

Desde el punto de vista teórico, la gestión del talento humano al analizar los procesos de selección de personal de las organizaciones del sector público específicamente de la Contraloría del Estado Trujillo, se busca profundizar en la aplicación de la planeación, reclutamiento y selección del personal, para determinar las influencias que estos tienen en el logro de los objetivos institucionales, mediante la realimentación que se da en estas organizaciones como sistemas abiertos

En referencia al punto de vista metodológico, para dar cumplimiento a los objetivos de la investigación se utilizaron técnicas de investigación y análisis, con el fin de delinear el enfoque de la organización, también se elaboró instrumento de recolección de datos para el levantamiento de la información en función de obtener respuesta al objetivo planteado inicialmente; lo cual proporcionara un espacio para que en investigaciones futuras de naturaleza similar hagan uso de esta herramienta o sirva de base para el estudio de otras.

Sea considerado que desde el punto de vista práctico, esta investigación busca solventar una necesidad administrativa a nivel de recursos humanos al

estudiar los procesos de provisión de recursos humanos en la Contraloría del Estado Trujillo, analizando la aplicación del reclutamiento y selección de personal como método para el ingreso de talento humano mediante las bases y técnicas aplicadas para la toma de decisión, es decir, la admisión, y así poder determinar el funcionamiento de la Contraloría del estado Trujillo, en cuanto al desempeño de personal.

También se considero que desde el punto de Vista social, la provisión de recursos humanos representa para las organizaciones específicamente para las de la administración pública, una de los temas de mayor importancia en el área de recursos humanos, pues su finalidad radica en suministrar el personal adecuado para el logro de los objetivos institucionales, además constituye un factor determinante en el éxito organizacional.

Delimitación de investigación

La investigación responde a la línea de investigación de Gestión de Recursos Humanos en las Organizaciones; el estudio se realizó en un tiempo comprendido desde Febrero 2014 hasta junio 2016 en la Contraloría del Estado Trujillo, los sujetos informantes serán los empleados de dicha organización.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

A continuación se presenta el basamento de la investigación, que comprende, antecedentes de la misma, los cuales darán sustento bibliográfico y referencial al estudio, así como las bases teóricas y legales que la sustentan, finalizando con el cuadro de operacionalización de las variables que sirven de base a los objetivos planteados. Para analizar la gestión del talento humano para el proceso de provisión de recursos humanos en la Contraloría del estado Trujillo, se hizo pertinente revisar en primer lugar, los estudios realizados por otros investigadores que guarden relación con el tema, las variables, el espacio o los sujetos de estudio; en segundo lugar desde el punto de vista teórico se desarrollan conceptos, características, tipologías y otros aspectos referidos a la provisión de recursos humanos y a las instituciones públicas.

Antecedentes de la Investigación.

Los antecedentes constituyen el soporte teórico y metodológico de cualquier investigación, Méndez (2007) pues en ellos se evidencian una serie de estudios e investigaciones relacionadas con la problemática objeto de estudio en diversos contextos. A tal efecto, los antecedentes considerados para abordar las variables estudiadas (gestión del talento humano y proceso de provisión), dentro de los antecedentes seleccionados para esta investigación, se realizó una clasificación detallada sobre los trabajos consultados, en función de elegir los que generan información relacionada con el tema tratado.

Montoya (2015), realizó un estudio para optar al título de Doctor en Ciencias Gerenciales, en la Universidad Rafael Belloso Chacín, titulado:

“Productividad Laboral Institucional y Gestión del Talento Humano Universitario desde la Perspectiva del Paradigma Holístico”, el cual tuvo como objetivo general, determinar la relación entre la Productividad Laboral Institucional y Gestión del talento, aplicado a los Institutos Universitarios de Tecnología del Estado Zulia.

Metodológicamente, la investigación se enmarco en el enfoque cuantitativo de tipo descriptivo de campo, con un diseño no experimental correlacional. Asimismo, para la recopilación de los resultados se construyeron tres instrumentos, los cuales contenían sesenta y siete ítems para la medición de las funciones básicas, noventa y cuatro, en la medición de competencias, para la variable productividad laboral institucional. Mientras que para la variable Gestión del talento, el instrumento se construyó en base a treinta y cuatro ítems, usando una escala de varias alternativas tipo Likert. Los resultados de la investigación, mostraron un sólido desempeño en las funciones básicas, al tiempo que adolecen de las competencias necesarias y un deficiente manejo de los procesos de gestión del talento, formulándose al final lineamientos estratégicos para el manejo de la productividad en los Institutos Universitarios de Tecnología del Estado Zulia.

Este estudio guarda relación con la presente investigación, por cuanto considera la gestión del conocimiento como una estrategia innovadora, capaz de generar iniciativas que persiguen maximizar el valor de las organizaciones, ayudando a su personal a innovar y adaptarse a los cambios, aspecto que se quiere alcanzar con este estudio, ya que en el mismo se analiza la forma en que este nuevo paradigma contribuya a innovar, a permitir que mediante su gestión, las organizaciones puedan aprovechar al máximo el talento humano.

Por otra parte, Terán (2015) realizó un estudio para optar al título de Doctor en Ciencias Gerenciales de la Universidad Dr. Rafael Bellosillo Chacín, titulado: “La Gestión del Talento para garantizar la asertividad en el proceso de reclutamiento en la Pequeña y Mediana Empresa”, el cual estuvo

centrado en determinar la relación entre estas variables, adecuándolo al ámbito de estas organizaciones. Fue un estudio de tipo descriptivo correlacional, con un diseño de campo no experimental - transversal.

La población de la investigación fue conformada por 36 gerentes de la pequeña y mediana empresa del sector metalmecánica. La recolección de datos se realizó a través de dos cuestionarios con escalas tipo Likert, validando sus contenidos mediante el juicio de expertos, realizándose una prueba piloto, con una validez de constructo entre 0,98 y 0,97, usando el coeficiente de alfa Cronbach. La confiabilidad obtenida fue de 0,99 para ambos cuestionarios, utilizando el coeficiente de Spearman Brown. El análisis de los datos se realizó con la estadística descriptiva, la dispersión fue medida mediante el coeficiente de variación y la asociación entre variables con el coeficiente de Pesaron.

Como conclusiones, se evidencio que las pequeñas y medianas empresas realizan un proceso de gestión del conocimiento para la adquisición, selección, conversión de cargos en un nivel mediano satisfactorio, mostrando un desempeño bajo en la aplicación del conocimiento adquirido, influenciado dicho proceso por factores humanos, conocimiento, cultura organizacional, recursos financieros, liderazgos, procesos administrativos, estrategia, entre otros. Así mismo, quedó establecida la asociación entre las variables, mediante el coeficiente de Pearson de 0,7009 correspondiéndole una correlación positiva muy baja.

Los fundamentos que aporta el estudio precedente a la investigación, obedece a la similitud de intención, cuando se asocia la gestión del talento como un proceso que busca, además de adecuarse a los cambios, reconocer que esté se desarrolla en tres subprocesos, llamados: generación, codificación y transmisión del conocimiento, los cuales indagan que todas las actividades que se producen en la organización bajo estos pasos, funcionen con más eficiencia y eficacia. Por lo que, el basamento teórico de está servirá de plataforma para desarrollar el segundo objetivo específico del

estudio propuesto, al pretender analizar el proceso de gestión del talento en la contraloría del Estado Trujillo

Asimismo la investigación realizada por Orozco (2015) “Gestión del Conocimiento para el Desarrollo del Talento en la Investigación Universitaria”, realizada en la Universidad Rafael Beloso Chacín, cuyo propósito fue analizar la gestión del conocimiento para el desarrollo del talento humano en investigación de las facultades de ingeniería en las Universidades Privadas. El mismo se sustentó en los fundamentos teóricos de los autores Nonaka y Takeuchi (1999), Canals (2000), Camelo (2000), Sainz (2001), Bueno (2003), García (2004) para la variable gestión del conocimiento. Mientras que para la variable desarrollo del talento humano, la literatura usada fue la aportada por Leboyer (2003), Mertens (2002), Benavides (2002), Quezada (2003) y Cardona (2000). La investigación fue de Campo, Contemporánea Transeccional y Multieventual.

Como unidades de análisis fueron tomados los docentes –investigadores de las universidades privadas que laboran en las facultades de ingeniería de la URBE y URU-, totalizando 53 sujetos. Para la recolección de la información se utilizó un cuestionario auto administrativo, (GECOTH-1) con combinación de preguntas cerradas y otras en escala tipo Likert, para ambas variables, conformado por 80 ítems con alternativas de respuestas múltiples, utilizando el juicio de expertos para su validación.

En cuanto al tratamiento estadístico, se utilizó el cálculo de Kuder Richarsond, obteniendo un resultado de 0,97, categorizándolo como de muy alta validez, igualmente para la confiabilidad, luego de una prueba piloto, se le aplicó el coeficiente de Alfa Cronbach, obteniendo un resultado de 0,97, el cual resultó bastante significativo.

Los resultados arrojaron que las instituciones cuentan con un talento humano capacitado en sus áreas de conocimiento específicas, denotándose que las competencias genéricas están presentes en los mismos al momento de desarrollar actividades inherentes a la investigación, también se pudo

evidenciar que las competencias técnicas que se encuentran, son las relacionadas con una lógica secuencial en la elaboración de investigaciones.

Este tipo de estudio, guarda mucha relación con la investigación propuesta, ya que en la misma se hace referencia a la teoría de generación de conocimiento en el talento humano, que, en cualquier organización fluye el conocimiento tácito y el explícito, dando paso a los procesos de socialización, exteriorización, combinación e interiorización, los cuales deben proveer el contexto apropiado para facilitar las actividades grupales de cualquier organización.

Montilla (2015), como trabajo de grado para optar al título de Magister en Recursos Humanos en la Universidad Experimental “Rafael María Baralt” el propósito de esta investigación fue “Administración del capital humano y la gestión por competencias”. En esta investigación la metodología fue descriptiva con un diseño de campo que permitió concluir que existe la presencia de varios elementos del capital humano y gestión por competencias en las Contralorías Municipales, pero no se les da la implementación adecuada o en su efecto el valor que merecen, al parecer desconocen el potencial que tienen o podrían tener sus empleados a la hora de realizar o asignarles una labor.

Este antecedente es tomado en esta investigación porque permite determinar los elementos del capital humano considerados en las contralorías municipales, así como también el estudio del potencial de los empleados para realizar la adecuada selección en cuanto a la asignación de cargos.

Bases Teóricas

Los fundamentos teóricos que se presentan tienen como propósito integrar la teoría con la investigación, asimismo presentar las bases teóricas de los autores que sustentan las variables en estudio. A continuación se da a conocer distintos autores que abordan el tema de la gestión del talento

humano y provisión. Las bases teóricas presentadas a continuación, representan una herramienta fundamental para respaldar la investigación proporcionando los medios necesarios para sustentar las variables, categorías e indicadores derivados de dicho estudio.

Gestión

Es el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otros con la finalidad de lograr resultados de alta calidad, que cualquier otra persona trabajando sola, no podría alcanzar. En este sentido Riesco (2006) señala, que la gestión se puede definir como un proceso que comprende determinadas funciones y actividades laborales que los gestores deben llevar a cabo a fin de lograr los objetivos de la organización.

Desde ésta perspectiva, esta actividad comprende determinadas funciones ejecutadas por los niveles de gestión para distribuir los recursos (humanos-económicos), coordinar el trabajo, el rendimiento de los demás empleados que no están en el área de gestión, con la finalidad de producir bienes y servicios que satisfagan las necesidades de sus clientes, de manera que se alcancen los objetivos de la organización con un alto nivel de calidad.

La gestión, según Mulder (2008), es un enfoque estratégico de dirección, cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para el accionista, el cliente, el profesional, la sociedad, la gestión se realiza según el autor, captando, desarrollando y reteniendo al talento individual- organizativo. Este talento, señala el autor, es el que se alinea poniéndose al servicio de la estrategia, los clientes, el mercado, el entorno. Se lleva a cabo a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de capacidades, compromisos y actuación de los resultados necesarios para ser competitivos en el entorno actual y futuro.

En este sentido, se comprende que gestionar desde el ámbito de cualquier organización, será entonces, el proceso mediante el cual se

obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos, procesos, mercados, clientes, empleados, que en definitiva no es más que el conocimiento existente, para apoyar y alcanzar sus objetivos y constituirse en una agrupación competitiva, donde gestionar ese conocimiento juega un papel determinante para el futuro de cualquier organización.

Gestión del talento humano

En este orden de ideas Toffler (2000) destaca, que el conocimiento más avanzado permite conseguir más por menos en el nuevo sistema para la creación de riqueza que él señala que será la economía rápida del mañana y la cual está compuesta por una creciente red mundial de mercados, Bancos, centros de producción y laboratorios en comunicación instantánea entre ellos, intercambiando de manera constante enormes flujos de datos, información y conocimiento. Igualmente señala que en esta denominada Nueva Economía la mano de obra barata cada vez es más cara y por el contrario, una mejor tecnología, unos flujos de información más rápidos y mejores, unas existencias inferiores o una organización más ligera pueden producir unos ahorros muy superiores a los que pueden conseguirse a base de escatimar la retribución de los trabajadores manuales.

Para Chiavenato (2012), en esta era de la información, como él la denomina, lo fundamental es la productividad del conocimiento, el empleo se desplazó del sector industrial hacia el sector de los servicios y el trabajo manual fue sustituido por el trabajo intelectual, lo cual marca el camino de la Era de la Posindustrialización, basada en el conocimiento. Ya se observa en las organizaciones oficiales venezolanas manifestaciones de esta índole con la introducción de las tecnologías de la comunicación y de la información que agilizan los procedimientos pero que requieren de personal capacitado para su manejo. Como se puede observar en la nueva economía, los activos claves de la organización son intelectuales y se están concentrando en el trabajador del conocimiento.

Este hecho obliga a las organizaciones a desarrollar nuevas formas de evaluar y manejar su capital intelectual, percibido éste como el activo intangible que incluye habilidad, experiencia, conocimiento e información, por otro lado, se observa un ambiente en donde se está generando una intensa transformación de las organizaciones que fueron concebidas para permanecer en un mundo donde la estabilidad era la regla y el cambio la excepción que hoy deben sobrevivir bajo unas condiciones invertidas el cambio es la regla y la estabilidad, la excepción.

En la actualidad las organizaciones enfrentan cambios constantes del entorno a los cuales tienen que adaptarse para sobrevivir, tienen que brindar servicios o productos de alta calidad, deben alcanzar los niveles de competitividad para ser más eficientes, deben mantener un ritmo constante de innovación, para atraer, motivar y desarrollar a su personal o por el contrario arriesgarse a perecer; es entonces, cuando se comprueba que en la mayoría de las organizaciones, la gran diferencia o la principal ventaja competitiva en un mundo globalizado inestable, cambiante y competitivo en extremo, la constituye las personas que laboran en ellas (Chiavenato, 2012).

Estas aseveraciones parecieran confirmar categóricamente que el avance tecnológico y el desarrollo del conocimiento humano, por sí solos, no producen efectos si la calidad de la administración efectuada sobre los grupos organizados de personas no permite una aplicación efectiva de esos recursos humanos. Siendo así, cabe reflexionar sobre esta afirmación cuestionándola en el ámbito de las organizaciones del sector oficial venezolano en el sentido de conocer sobre si ¿manejan ellas este enfoque de capital intelectual?, ¿están preparadas estas organizaciones para utilizar el conocimiento adquirido por su gente?, ¿cómo se perciben en ellas, las transformaciones generadas por los cambios en un entorno globalizado, complejo y sometido al avance de las tecnologías de la información y de la comunicación? ¿Cuál es el estado del arte de la gestión de recursos humanos en las organizaciones públicas venezolanas?

Es pues oportuno señalar, que las organizaciones dependen primordialmente del elemento humano, para funcionar y evolucionar, la capacidad intelectual es la clave y ya sobre las viejas definiciones modernistas que usan el término Recurso Humano, basándose en la concepción de un factor sustituible o intercambiable en el engranaje de la maquinaria de producción y catalogando a la persona como un instrumento, material o una estadística, ha surgido en contraposición el término Talento Humano, enmarcado en la concepción de factor indispensable para lograr el éxito de una organización, considerando a la persona como el capital principal, el cual posee características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización, son las personas a la vez productoras y consumidoras del conocimiento, el cual constituye la única materia prima inagotable por definición , también la única indispensable para el desarrollo.

Es pues, el talento humano, el propietario del conocimiento, protagonista del éxito de las organizaciones, es por ello que las organizaciones han comenzado a considerarlo como su capital más importante, la correcta administración del mismo como una de sus tareas más decisivas. Sin embargo la administración de este talento no es una tarea muy sencilla por cuanto cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables, entre ellas son muy diversas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamiento. Toma años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos la fuga del talento humano de la organización es muy difícil afrontarla con las mismas soluciones adoptadas para la pérdida de capital o de equipamiento.

En la actualidad este cambio de concepto se relaciona con un cambio de poder en el trabajo por cuanto si antes se llegó a considerar a los trabajadores como piezas intercambiables, hoy en día los trabajadores son cada vez menos reemplazables, porque a medida que el contenido de conocimiento del trabajo crece, los puestos de trabajo se hacen menos intercambiables, cuando un trabajador deja la organización, a ésta se le hace

más difícil y más costoso conseguir otra persona con aptitudes equivalentes o formar a un nuevo empleado, el trabajador adquirió poder de negociación. Destaca Gubman (2000), que encontrar talento humano será difícil y costoso en todo el mundo durante los próximos años, la fuerza laboral no se está contrayendo, pero tampoco está produciendo talento, igualmente señala que si el talento es escaso y valioso, las organizaciones ganan cuando son más inteligentes que su competencia, creando un atractivo entorno de trabajo, escogiendo la gente correcta para obtener lo mejor de ella; esto quiere decir que la ventaja competitiva le pertenece a las organizaciones que saben cómo atraer, seleccionar, establecer y desarrollar el talento.

Los gerentes de las organizaciones se dieron cuenta que las personas son el elemento central de su sistema nervioso empresarial porque introducen la inteligencia en el quehacer laboral, la racionalidad en las decisiones. Las personas junto con sus conocimientos y habilidades intelectuales se convierten en la base principal de la nueva organización y la antigua administración de recursos humanos dio lugar a un nuevo enfoque, la gestión del talento humano.

Es que en esta época denominada era de la Información, la gestión del talento humano subraya la importancia de una participación activa de todos los trabajadores de la organización y de la relación de cooperación entre ellos y los directivos para evitar enfrentamientos derivados de una relación jerárquica tradicional que aún prevalece en las organizaciones públicas venezolanas, aspecto éste que no estimula la manifestación plena de las potencialidades de las personas que trabajan en ellas.

Esta nueva concepción de gestión del talento humano, plantea que las personas dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales, para ser tratadas como seres dotados de inteligencia, personalidad, conocimientos, habilidades, destreza, aspiraciones y percepciones singulares. Tal como lo asevera Chiavenato (2012), son los activadores

inteligentes de los recursos organizacionales, fuente de impulso propio que dinamiza la organización y no agentes inertes.

Son los nuevos socios de la organización capaces de conducirla a la excelencia y al éxito invirtiendo esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, entre otros, con la esperanza de recibir un retorno razonable, gratificante y sostenido de esta inversión. Las organizaciones exitosas descubrieron esto, tratan a sus miembros como socios y no como simples empleados. Sería interesante observar en nuestras organizaciones públicas cómo sería el desempeño laboral de este novedoso enfoque de empleado- socio.

Sumado a lo expuesto, resulta claro que el papel de la organización en cualquier proceso de creación de conocimiento es indudablemente, proveer el contexto apropiado para facilitar las actividades grupales, la creación, la acumulación de este al nivel individual, por lo que se hace necesario entonces examinar las condiciones requeridas, lo que Nonaka y Takeuchi (2000), citado por Riesco (2006) ha denominado la espiral de creación de conocimiento organizacional, la cual se expresa en cinco etapas.

Fases de la gestión del talento humano

Para Riesco (2006) en el contexto de la gestión del talento humano las personas pasan gran parte de sus vidas trabajando en las organizaciones, las cuales dependen de las personas para operar y alcanzar el éxito, al igual las personas dependen de las organizaciones en las que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales, para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar objetivos generales y estratégicos, es seguro que las organizaciones jamás existirían sin las personas que les dan vida, dinámica, impulso, creatividad y racionalidad.

En este contexto, las organizaciones presentan variedad de esfuerzos que deben ser integrados para aprovechar la sinergia de los esfuerzos del

talento humano, en términos de empleabilidad y fomento del espíritu empresarial para mostrar, por un lado, la capacidad de las personas y por el otro lado la capacidad de las empresas para utilizar las habilidades intelectuales, a continuación se desarrolla puntos que inciden directamente en las fases o etapa de la gestión en el talento humano.

Intención o aspiración

La organización debe tener la intención explícita de generar las condiciones óptimas que permitan el crecimiento de la espiral de conocimiento organizacional, apoyadas por el desarrollo de las capacidades necesarias para llevar a cabo el proceso de gestión del conocimiento en torno a una visión compartida. Asimismo, se deben considerar los criterios necesarios para evaluar el valor y utilidad de los activos de conocimiento.

Dicho esto, se puede entender que uno de los aspecto que condiciona el conocimiento a nivel organizacional es la aspiración o los anhelos de la empresa por alcanzar sus propósitos, mediante una estrategia (metas, valores, misión y acciones) encaminada a desarrollar las capacidades organizacionales, esto es, a crear, acumular y explotar el conocimiento.

Cabe destacar que la intención es más que la ambición sin límites, abarca un proceso de gestión activa que se centra en la organización sobre la esencia de ganar, es estable en el tiempo y alarga el período de atención de la empresa porque se trata de un objetivo amplio, debe ser digno de atención y compromiso de la alta dirección creando un sentido de unidad, comienza con forjar una visión desafiante que se extiende a la organización y puede extenderse incluso más allá de las capacidades actuales de la empresa; el siguiente paso es definir una visión amplia, que se traduce en una misión significativa, especificando metas y objetivos estratégicos de operación en los cuales el capital humano juega un papel fundamental por lo que se deben tomar previsiones sobre el mismo para el éxito de las organizaciones.

Autonomía

La organización debe permitir algún nivel de autonomía en sus individuos, lo cual fomente las instancias de generación de nuevas ideas y visualización de nuevas oportunidades, motivando así a los participantes de la organización a generar nuevo conocimiento. Se refiere a la capacidad que tiene una organización, para determinar su propia forma de gobernarse, organizarse y planificarse, así como de distribuir libremente sus recursos económicos. La Autonomía es un estado de organización en que se permite que sea la propia organización la que determine las formas de lograr sus fines, sin contravenir las leyes ni el bien común.

Vemos entonces que la autonomía se describe como una competencia que debe estar presente en el perfil del personal, siendo ésta la rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades sin esperar a consultar a toda la línea jerárquica; evitando así el agravamiento de problemas menores, también implica la posibilidad de proponer mejoras aunque no haya un problema concreto que deba ser solucionado. La autonomía es el grado de proporcionalidad de libertad, independencia y discrecionalidad sustanciales para que el individuo programe el trabajo y determine los procedimientos que deberán ser utilizados para llevarlo a cabo.

Es importante resaltar que el perfil del personal que requiere una organización se prevé en los procesos de provisión de personal determinando las competencias necesarias para cada tipo de cargo o actividad a realizar.

Asimismo Nonaka y Takeuchi (2000), comenta que el involucrar en las decisiones que tienen que ver directamente con los trabajadores, el incrementar su autonomía y autocontrol sobre sus actividades laborales hará que el personal se sienta más motivado y comprometido con la organización,

presentando un mayor desempeño, serán más productivos y estarán más satisfechos.

Fluctuaciones (interacciones)

La organización debe estimular la interacción entre sus integrantes-ambientes externos, donde los equipos enfrenten las rutinas, los hábitos y las limitaciones auto impuestas, con el objeto de estimular nuevas perspectivas de cómo hacer las cosas, el caos se genera naturalmente cuando las organizaciones sufren una crisis o cuando los administradores deciden establecer nuevas metas. La interacción humana es imprescindible y relevante en la construcción de los nuevos conocimientos para contrarrestar el reduccionismo, el sentido de exclusión, producto de los niveles desiguales de desarrollo entre ellos.

Las interacciones que ocurren entre individuos que trabajan en una organización son distintas, comprenden el funcionamiento de las organizaciones, por lo que requiere entonces focalizar su atención en las diferencias del talento humano. Requiere además comprender los factores que favorecen o retardan la interacción humana productiva en la organización, este punto centra la atención en intercambios difíciles que se realizaran a través de un trato impersonal es visto como un factor del cual depende la calidad de la interacción humana llevada a cabo dentro de una organización y el medio que la rodea.

Redundancia

La organización debe permitir niveles de redundancia dentro de su operar, esto genera que los diferentes puntos de vistas establecidos por las personas que conforman los equipos, puedan compartir y combinar conocimiento de tipo tácito, estableciéndose así conceptos e ideas más fuertes, lo cual a su vez generaran nuevas posibilidades. Incorporar la redundancia en una organización significa incorporar una estructura de

haceres en la que las partes están sujetas al todo y se ven afectadas por este, principio opuesto al burocrático basado en la superespecialización y en la independencia de las partes con el todo.

Ejemplo de redundancia funcional es la tendencia a instruir trabajadores con capacidades múltiples de manera que pueden rotar por distintas áreas de trabajo de acuerdo a las prioridades asignadas en el momento. Se dice entonces que el sistema está dotado de flexibilidad y es capaz de reorganizarse, como se ha podido observar en este punto se hace presente la rotación del personal.

Variedad de requisitos

La variedad de los requisitos alude a la igualdad de oportunidades para acceder, distribuir y combinar información, de manera rápida y flexible, en todas las áreas de la organización, a fin de intercambiar ideas que faciliten reducir la complejidad ambiental y encontrar nuevas soluciones

Ahora bien, en un entorno caracterizado por el dinamismo, y su complejidad, donde las organizaciones mejoran el conocimiento, facilitando y utilizando la formación de los individuos que aprenden, donde indiscutiblemente el aprendizaje que desarrolla la empresa se deriva tanto del aprendizaje que realicen sus miembros individuales como de la adquisición de nuevos miembros con los conocimientos que la empresa previamente no posee, serán entonces empresas llamadas citado por Riesco (2006) "Organizaciones capaces de aprender".

Aunado a esto se hace necesario señalar que cuando se recluta personal se debe considerar los conocimientos que el personal pueda aportar o desarrollar en las organizaciones, por lo que, el aprendizaje puede y debe ser considerado como una capacidad organizativa crítica para sostener de forma permanente la consistencia entre las exigencias del entorno con los activos del conocimiento. Así, el desarrollo del aprendizaje en el sistema organizativo es un requisito para la aceptación e

institucionalización del cambio, consecuentemente para la idoneidad de las decisiones, las elecciones que se adopten en la organización a fin de posicionarla en el mercado.

De todo ello se deduce, que todas las organizaciones deben comprometer una parte de sus recursos en el aprendizaje como parte de su desarrollo, aquellas organizaciones incapaces de hacer del aprendizaje una cualidad esencial, sencillamente tiende a desaparecer. No es una elección, sino algo que forma parte de la definición de las organizaciones como sistemas vivos que se adaptan al cambio y desean sobrevivir en un entorno cada vez más competitivo.

Cabe destacar que la gerencia del conocimiento es entendida como un estilo administrativo en donde el conocimiento en sus diferentes manifestaciones y tipos es un recurso clave para la toma de decisiones en los ámbitos estratégicos y operativos de cualquier organización, entre ellos los procesos de provisión de recursos humanos, considerando que cada organización es diferente a las demás y por ello, la necesidad de considerar factores como el perfil de las personas, los rasgos de la cultura, la estructura y estrategia organizacional, el estilo gerencial.

Provisión de recursos humanos

Hoy en día resulta primordial abordar en las organizaciones los temas referentes a los procesos de provisión de recurso humano los cuales están relacionados con el suministro de personas a las organizaciones e implica todas las actividades relacionadas con la investigación de mercado, reclutamiento y selección de personas, así como a la integración a las tareas organizacionales. Considerando que este proceso se desarrolla con la finalidad de abastecer a la organización con los talentos humanos necesarios para el buen funcionamiento, por lo que constan de la implementación de la planeación de personal, reclutamiento de personal y selección de personal,

lo cual proporciona a toda organización el personal idóneo que contribuye al logro de los objetivos institucionales.

Ahora bien con este propósito las organizaciones escogen a las personas que desean tener como colaboradores, pero también las personas escogen las organizaciones donde quieren trabajar y aplicar sus esfuerzos y competencias, es decir se trata de una elección recíproca, que amerita que las organizaciones comuniquen y divulguen sus oportunidades de trabajo. Siendo esta la función del reclutamiento quien se encarga de divulgar en el mercado las oportunidades de trabajo que la organización ofrece a las personas que posean ciertas características que esta desea.

Según Chiavenato (2012:112), “los procesos de provisión son la entrada de las personas al sistema organizacional” para lo cual resulta necesario comprender el ambiente que rodea a la organización y como estos procesos localizan y buscan a las personas para incorporarlas a su sistema.

Reclutamiento

Según Chiavenato (2012), la búsqueda del personal necesario para una organización constituye con frecuencia un desafío para los directores de los departamentos de recursos humanos, a veces los requerimientos son puestos de manifiesto con antelación, como consecuencia del proceso de planificación, pero en otras ocasiones el órgano de personal debe hacer frente a las peticiones de carácter urgente, como es el caso de las la empresa estudiada perteneciente al sector público en las cuales generalmente no se cuenta con la debida planificación al respecto.

En este sentido, el reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se propone atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización. (Ob.cit:128), En esencia es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo

que pretende llenar. Por lo tanto funciona como un puente entre el mercado de trabajo y el mercado de recursos humanos.

Con referencia a lo señalado es importante mencionar que el mercado de trabajo se compone por las ofertas de oportunidades de trabajo que ofrecen las distintas organizaciones, siendo este dinámico presentando cambios continuos que influyen en las prácticas de administración de recursos humanos de acuerdo a los niveles de ofertas y demandas que esté presente; el mercado de trabajo se refiere a las oportunidades de empleo y a las vacantes existentes en la empresa, el mercado de recursos humanos es el reverso, se refiere al número de personas que están dispuestas a trabajar, o que trabajan pero están dispuestas a buscar otro empleo, influye tanto en el comportamiento de las organizaciones como en el de las personas.

De acuerdo a Dolan y otros (2003), el reclutamiento es el conjunto de actividades y procesos que se realizan para conseguir un número suficiente de personas cualificadas, de forma que la organización pueda seleccionar aquellas más adecuadas para cubrir sus necesidades de trabajo. Considerando que es un procedimiento en el cual no solo se busca atraer a las personas, sino también de aumentar las posibilidades de que estos permanezcan una vez que han sido contratados.

Según las consideraciones de Keith (2000), muchas personas con poca experiencia en el área de reclutamiento y empleo en general piensan que los altos índices de desempleo, que desafortunadamente caracterizan la economía, hace en extremo sencilla la tarea de obtener candidatos para llenar cualquier puesto, nada más alejado de la realidad. Los recursos humanos adecuados para realizar ciertas labores no abundan en ninguna sociedad; tanto en el campo profesional, compuestos por los graduados universitarios, como en el caso de personal de otros niveles, el administrador de personal encontrará considerables desafíos para realizar una adecuada labor de reclutamiento.

Asimismo el reclutamiento requiere de una cuidadosa planeación la cual tiene por finalidad estructurar el sistema de trabajo por realizar y comienza con la identificación interna de las necesidades de recursos humanos a corto, mediano y largo plazo, identificando lo que la organización necesita de inmediato y sus planes de crecimiento y desarrollo, lo implica nuevos aportes de recursos humanos. En esta investigación se hace necesaria la participación de todos los departamentos y niveles de la organización para que reflejen sus necesidades de personal, así como el perfil y las características que deben poseer los candidatos, estas actividades son generalmente denominadas planeación del personal.

Planeación de Personal

Dessler (2001:123) señala que “planeación de personal se refiere al proceso de hacer planes para ocupar o eliminar vacantes futuras, basado en el análisis de los puestos que estarán vacantes o se necesitaran, y si estos serán ocupados por candidatos internos o externos”. Según Chiavenato (2011:128) “La planeación de personal es un proceso de decisión respecto a los recursos humanos necesarios para conseguir los objetivos organizacionales en un periodo determinado”.

La planeación de personal no siempre va a estar a cargo de la administración de recursos humanos de la organización ya que esto va a depender de la actividad a la cual se dedique la organización, por lo que los gerentes de cada área debe de estar seguros de que los cargos bajo su responsabilidad estén ocupados por personas capaces de desempeñarlos adecuadamente por lo que se requiere de su participación en el trabajo de planeación. En este sentido, es pertinente resaltar que una organización para alcanzar todo su potencial necesita disponer de las personas adecuadas para el trabajo. En términos prácticos, esto significa que todos los gerentes deben estar seguros de que los puestos bajo su responsabilidad se ocupen

por personas capaces de desempeñarlos bien, lo cual requiere de la planeación de personal.

Existen varios modelos de planeación; algunos son genéricos y abarcan toda la organización, otros son específicos para determinados sectores, casi todos exigen la participación de órgano encargado de personal.

Modelo basado en la demanda estimada del producto o servicio:

Este modelo emplea previsiones o extrapolaciones de datos históricos y se orienta al nivel operacional de la organización, no tiene en cuenta posibles hechos imprevistos, como estrategias de competidores, situación de mercado de clientes, huelgas, falta de materia prima.

Modelo basado en segmentos de cargo:

Este modelo también se centra en el nivel operacional de la organización. Es una técnica de planeación de personal propia de empresas de gran tamaño.

Modelo de sustitución de puestos claves:

Es un modelo que recibe el nombre de mapas de sustitución u organigramas de carreras (llamado también gráfica de reemplazo) para la planificación de empleados. Se trata de una representación visual de quién sustituiría a quién ante la eventualidad. Para montar el sistema se requiere de un organigrama con información provista por el sistema de información administrativa.

Este modelo considera la información mínima para la toma de decisiones relacionada con sustituciones futuras dentro de la organización, en función del estatus de los diversos candidatos internos. El cual depende de dos variables: desempeño actual posibilidad de ascenso, las cuales se obtienen de las evaluaciones de desempeño y opiniones de los demás gerentes, socios y proveedores el desempeño actual sucesivamente.

Modelo basado en el flujo de personal:

Es un modelo que describe un mapa del flujo de las personas en el interior, dentro y hacia fuera de la organización. El análisis histórico del movimiento de entradas, salidas, promociones y transferencias internas de colaboradores permite predecir al corto plazo el personal que necesitará la organización, si no hubiera cambios en el contexto. Se trata de un modelo vegetativo y conservador, de naturaleza contable y cuantitativa, propio de organizaciones estables y sin planes de expansión.

Modelo de planeación integrada:

Es un modelo más amplio e incluyente en comparación con los anteriores. Desde el punto de vista del suministro de insumos humanos, la planificación operativa integral toma en cuenta cuatro factores o variables, a saber:

- a) El volumen de producción planificado por la organización.
- b) Los cambios tecnológicos dentro de la organización que alteran la productividad del personal.
- c) Las condiciones de la oferta y la demanda en el mercado y el comportamiento de la clientela.
- d) La planificación de carreras dentro de la organización.

De acuerdo a las características de la de las organizaciones sujetas a estudio, los modelos de planeación a considerar serian el Modelo de sustitución de puestos claves y el Modelo basado en el flujo de personal, debido a que su función radica en realizar control fiscal externo.

Proceso de reclutamiento

El reclutamiento implica un proceso que varía de acuerdo a la organización, en muchas organizaciones el inicio del proceso del reclutamiento depende de una decisión de línea, es decir que el

departamento de reclutamiento no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad al respecto sin que el departamento en que se encuentre la vacante haya tomado la decisión correspondiente (reclutamiento como una función staff).

Medios de reclutamiento

Chiavenato (2012) señala que las fuentes del reclutamiento son las áreas del mercado de recursos humanos explorados por los mecanismos del reclutamiento. Un problema que se presenta en las organizaciones es el de diagnosticar con precisión las fuentes que proporcionan los recursos humanos que son necesarios, con el objeto de concentrar en ellos los esfuerzos del reclutamiento, por lo tanto una de las etapas más importantes es la de la identificación, selección y mantenimiento de las fuentes que pueden ser utilizadas como proveedoras de candidatos.

Debe tenerse en consideración que el mercado de recursos humanos está constituida tanto por candidatos ocupados como desocupados y ambos son candidatos disponibles. Los candidatos disponibles pueden ser reales (buscando trabajo) o potenciales (no interesados en principio en cambiar de trabajo), y el reclutamiento puede basarse en fuentes internas, externas o en ambas.

Reclutamiento interno:

El reclutamiento interno ocurre cuando la empresa trata de llenar una determinada vacante mediante el reacomodo de sus empleados mediante ascensos (movimiento vertical) o transferencia (movimiento horizontal), o transferencia con ascenso (movimiento diagonal), por lo tanto implica

- a) Transferencia
- b) Ascenso.
- c) Transferencia con ascenso.
- d) Programa de desarrollo personal

- e) Planes de carrera para el personal.

Dentro de los argumentos que se utilizan para defender el reclutamiento interno está el nivel de conocimiento que el candidato ya tiene sobre la organización y esto da al proceso mayor validez y confiabilidad al reducirse los márgenes de error, de igual manera que los empleados se sienten más seguros y asocian sus interés a largo plazo con los de la organización, cuando este les ofrece a ellos, en primer lugar, las oportunidades. Además que aumenta la motivación, aprovecha las inversiones en formación realizada, desarrolla en cierto grado la competencia interna y resulta más económico evitando los gastos de publicidad.

El reclutamiento interno se enfoca en buscar competencias internas para aprovecharlas mejor abordando a los actuales colaboradores por medio de ofertas de promociones (puestos más altos y por lo tanto más complejos pero dentro de la misma área de actividad de la persona) y de transferencias (puestos del mismo nivel pero que implican otras actividades y conocimientos de la persona y situados en otra área de actividad de la organización).

También es cierto que realizar el reclutamiento interno siguiendo las políticas de promoción o traslado interno puede dar lugar a luchas internas generándose conflictos y falta de cooperación entre las personas.

Reclutamiento externo:

Este tipo de reclutamiento funciona con candidatos que provienen de fuera (mercado de recursos humanos). Cuando se presenta una vacante, la organización trata de cubrirla con personas ajenas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento este incide en candidatos reales o potenciales disponibles o empleados en otras organizaciones mediante las siguientes técnicas de reclutamiento:

- a) Archivo de candidatos que se presentaron espontáneamente o en reclutamientos anteriores.

- b) Recomendación de candidatos por parte de los empleados de la empresa.
- c) Carteles o anuncios en la puerta de la empresa.
- d) Contactos con sindicatos o asociaciones profesionales.
- e) Contactos con universidades, escuelas, asociaciones de estudiantes, instituciones académicas y centros de vinculación empresa escuela.
- f) Conferencias y ferias de empleo en universidades y escuelas.
- g) Convenios en otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua.
- h) Anuncios en periódicos y revistas.
- i) Agencias de colocación o empleo.
- j) Viajes de reclutamiento en otras localidades.
- k) Reclutamiento por internet.

El reclutamiento externo se enfoca en la adquisición de competencias externas en los candidatos que están en el mercado de recursos humanos privilegiándolos para hacerse de experiencias y habilidades que no existen en la organización en este momento, pero para que este tipo de reclutamiento tenga un buen funcionamiento debe abordar el mercado de recursos humanos de manera precisa y eficaz, a efectos de alcanzar y atraer a los candidatos que desea atraer.

Ambos tipos de reclutamiento contribuye a la formación y la continua actualización del banco de talentos que servirá de fuente para los reclutamientos futuros.

Reclutamiento mixto:

En la práctica, las empresas no solo hacen reclutamiento interno o solo reclutamiento externo, ambos se complementan. Al hacer un reclutamiento

interno es necesario cubrir la posición actual del individuo que se desplaza a la posición vacante.

El reclutamiento mixto aborda en tres procesos:

- a) Al principio el reclutamiento externo seguido de reclutamiento interno, en caso de que el primero no de los resultados deseados.
- b) Al principio el reclutamiento interno seguido de reclutamiento externo, en caso de no obtener los resultados deseados.
- c) Reclutamiento externo e interno simultáneos. Es el caso en que la empresa le preocupa llenar la vacante, ya sea por medio de input (entradas) o mediante transformación de recursos humanos.

El reclutamiento resulta eficaz cuando logra atraer suficientes candidatos que abastezca de manera adecuada el proceso de selección, cumpliendo de manera adecuada con su función que es proporcionar la materia prima básica para el proceso de selección.

Selección de personal.

La selección de personal funciona como un filtro que solo permite ingresar a la organización a algunas personas, aquellas que cuentan con las características deseadas, en términos más amplios la selección busca, de entre los diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen o para las competencias que necesita, en función de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano, así como la eficacia en la organización, debido a que lo que está en juego es el capital intelectual que se debe preservar.

Para William y Otros (2000), el proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir que solicitantes deben ser contratados y comienza en el momento que una persona solicita un empleo y termina cuando se toma la decisión de contratar a uno de los solicitantes. Este autor afirma que la selección de personal adecuada es esencial en la administración de personal e incluso para el éxito de la organización.

En este sentido Chiavenato (2012:137), señala que la “selección es obtención y uso de información sobre candidatos reclutados del exterior para decidir a cuál de ellos se le presentara una oferta de empleo.”

En la actualidad el proceso de selección es un mecanismo eficiente para aumentar en capital humano y la mejor manera de lograrlo es enfocar la selección en la adquisición de competencias individuales indispensable para el éxito de la organización. Existen dos opciones para fundamentar este proceso: uno radica en el puesto que será cubierto y la otra en las competencias que serán captadas, sustentándose pues en los datos e información respecto al puesto a cubrir y por otra parte se presenta en función de las competencias que el que la organización desea.

Si de un lado se tiene el puesto que será cubierto o las competencias deseadas, del otro están los candidatos radicalmente diferentes uno de los otros, quienes disputan el mismo puesto y compiten entre sí. En estos términos la selección se configura como un proceso de comparación y decisión.

Selección como un proceso de comparación

Es la representación de una comparación entre dos variables de un lado los requisitos del puesto a cubrir (los que el puesto exige de su ocupante) y, del otro, el perfil de las características de los candidatos que se presentan para disputarlo. La primera variable es producto de la descripción y el análisis del puesto (x), y la segunda se obtiene de aplicar las técnicas de selección (y) características de las candidatos.

Cuando x (el referente de la comparación) es mayor que y (la variable comparada), el candidato no cumple con las condiciones ideales para ocupar el puesto y, por lo tanto se le rechaza para ese puesto. Cuando x y y son iguales, el candidato reúne las condiciones ideales para el puesto, por lo tanto es aprobado. Cuando la variable y es mayor que x, el candidato reúne

más condiciones de la que exige el puesto, por ello resulta superdotado para el mismo.

Selección como un proceso de decisión y elección

Este proceso consiste en que el órgano de selección no puede imponer al órgano que solicita trabajadores que acepte a los candidatos aprobados mediante el proceso de comparación. Tan solo puede prestar un servicio especializado, emplear las técnicas de selección y recomendar a quienes considere más adecuados para el puesto, sin embargo la decisión final de aceptar o rechazar los candidatos siempre es responsabilidad del órgano solicitante, por lo tanto la selección es responsabilidad de los gerentes o jefes en línea y es, tan solo, una función de staff (presentación del servicio por parte del órgano especializado).

Modelo de colocación, selección y clasificación de candidatos

- a) Modelo de colocación: se presenta cuando existe un solo candidato para una sola vacante, por lo tanto este es admitido, sin sufrir un rechazo.
- b) Modelo de colocación: cuando hay varios candidatos y una sola variable a ocupar. En este caso cada candidato es comparado con los requisitos que exige el puesto y solo se presentan dos alternativas, la aprobación o el rechazo.
- c) Modelo de clasificación: existen varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato, cada candidato es comparado con los requisitos que con los requisitos que exige el puesto a cubrir, en el caso que un candidato sea rechazado se le compara con los requisitos de otro puesto a cubrir hasta que se agoten los puestos vacantes.
- d) Modelo de valor agregado: este modelo va mas allá de de la simple comparación con el puesto que será ocupado y se enfoca en el

abastecimiento y la provisión de competencias a la organización. Cada candidato es visto desde el punto de vista de las competencias individuales que ofrece para incrementar las competencias de la organización, la idea básica es incrementar el portafolio de competencias de la organización, de modo que garanticen su competitividad, es importante acotar que este modelo ofrece la mejor manera de aumentar el capital humano de la organización.

Bases para la selección de personal.

La selección de personal es un sistema de comparación y elección (toma de decisión). Por lo tanto, es necesario que se apoye en algún parámetro o criterio de referencia para que la comparación tenga cierta validez. El parámetro o criterio de la comparación y la elección se debe extraer de la información sobre el puesto a cubrir o las competencias deseadas (como variable independiente) y sobre los candidatos que se presentan (como variable dependiente), en consecuencia la obtención de información significativa sobre las competencias deseadas es el punto de partida para el proceso de selección de personal.

Recopilación de información sobre el puesto:

La información sobre el puesto vacante se recopila de seis maneras.

- a) Descripción y análisis del puesto: es la presentación de los aspectos intrínsecos (contenido del puesto) y extrínsecos (requisitos que se exigen al candidato –especificaciones particulares) del puesto. Cualquiera que sea el método de análisis, lo importante en la selección es la información de los requisitos y características que debe tener la persona que lo ocupe, a fin de que el proceso de selección se concentre en estos requisitos y características.

- b) Aplicación de los índices de análisis crítico: consiste en la anotación sistemática y prudente, a cargo del jefe inmediato, sobre las habilidades y comportamiento que debe tener la persona que ocupa el puesto considerado, lo que tendrá como consecuencia un mejor o peor desempeño en el trabajo.
- c) Requisición de personal: consiste en verificar los datos que lleno el jefe directo en la requisición de personal, con la especificación de los requisitos y características que el candidato al puesto debe tener.
- d) Análisis del puesto en el mercado: cuando se trata de algún puesto nuevo sobre el cual la empresa no tiene ninguna definición a priori, la alternativa es verificar en empresas similares puestos equiparables, su contenido, los requisitos y características de quienes los desempeñan
- e) Hipótesis de trabajo: es una idea aproximada del contenido del puesto y sus exigencias para quien lo desempeñe (requisitos y características necesarias), como simulación inicial.
- f) Competencias individuales requeridas: son las habilidades y competencias que la organización exige del candidato para ocupar determinada posición. Cuando el proceso de selección se basa en competencias que desean, la recopilación de datos se concentra en la definición de las competencias individuales.

Gestión por competencias:

La gestión por competencia crece en importancia en el mundo empresarial su aplicación ofrece la novedad de un estilo de dirección que priva el factor humano, en la que cada persona empezando por los propios directivos deben operar su mejores cualidades profesionales a la empresa.

Este enfoque se basa en la comprensión de que toda organización está constituida por personas que darán a la organización su dimensión real, además de marcar las diferencias competitivas. En consecuencia si los brazos y las piernas de una organización son las personas que la integran es necesario conocer las competencias que cada puesto exige y las que cada persona ofrece.

Competencias

Según Alles (2007) las competencias son las características subyacentes de las personas, que están relacionadas con una correcta actuación en su puesto de trabajo y puede basarse en la motivación, en los rasgos del carácter, en el concepto de sí mismo, en actitudes y valores, en una variedad de conocimientos o capacidades cognitivas o de conducta. Es decir se trata de cualquier característica que se pueda medir de modo fiable y cuya relación con la actuación en el puesto de trabajo sea demostrable.

Todas las personas poseen un conjunto de atributos y conocimientos, que pueden ser tanto adquiridos como innatos, y que definen sus competencias para una actividad determinada, el objetivo de estudiar las competencias es identificar aquellas características que puedan resultar eficaces para el desarrollo de una organización, por lo tanto lo que se pretende con el enfoque en competencias es lograr una gestión de la empresa más ajustada al activo humano utilizando las características claves que debe poseer el personal a contratar y aquellas que hacen que, también, un determinado puesto de trabajo se desarrolle más eficazmente y como consecuencia lograr la integración del equipo de trabajo que conseguirá lograr los objetivos de la organización.

Mapas de competencias:

De acuerdo con lo planteado por Chiavenato (2012:146) “una competencia es un repertorio de comportamientos capaces de integrar,

movilizar y transferir conocimientos, habilidades, juicios y actitudes que agregan valor económico para la organización y valor social para la persona” Cuando el proceso de selección se basa en las competencias que desean las organizaciones, la recopilación de datos se concentra en la definición de las competencias individuales. Cuando más clara sea la definición de la competencia, será un mejor instrumento de medición para comparar los candidatos.

Competencias de Selección

Competencias esenciales de la organización

Son las competencias distintas que toda organización debe construir y poseer para mantener su ventaja competitiva sobre las demás; las competencias esenciales son el aprendizaje colectivo de la organización, especialmente la forma en que se coordinan las distintas habilidades de producción y se integran las múltiples corrientes tecnológicas. Implican comunicación, participación y un profundo compromiso de trabajar más allá de las fronteras de la organización, no se ven disminuidas con el uso de los recursos físicos, que se deterioran con el paso del tiempo, las competencias mejoran a medida que son aplicadas y compartidas.

Las competencias esenciales son muy útiles no solo para que los ejecutivos se centren en los elementos esenciales, sino también para identificar aquello que no formaba parte de lo esencial. Los ejecutivos podrían preguntarse por qué se permitía que lo no esencial consumiera recursos valiosos. Los conceptos que rodeaban las competencias esenciales son sin lugar a dudas, los primeros pasos importantes en el pensamiento estratégico fortaleciendo poderosamente la atención de los altos ejecutivos, de participación en el mercado hacia las cadenas de valor y las actividades empresariales enmarcadas en el trabajo en equipo, orientación al logro, disposición al cambio, orientación al servicio, comunicación efectiva como estrategias esenciales de toda organización.

Características de las competencias esenciales

- a) Es única. La empresa es capaz de desarrollar algunas actividades mejor que ninguna otra empresa.
- b) Ofrecen un beneficio fundamental a lo clientes.
- c) Se concentran en actividades valiosas a largo plazo.
- d) Cuanto más se mejoran, más valor alcanzan.
- e) No pueden comprarse, se desarrollan a lo largo del tiempo, poco a poco, mediante el intercambio de información entre los recursos humanos de la empresa y el aprendizaje colectivo.
- f) Son difíciles de describir, imitar, documentar y transferir, lo cual las hace menos vulnerables a la competencia.
- g) No pueden cambiarse rápidamente. Marcan la forma de hacer las cosas en la empresa y limitan las estrategias que pueden seguir de forma competitiva.
- h) Permiten lograr sinergias.

Competencias funcionales

Son las competencias que cada unidad organizacional o departamento deben construir y poseer para sustentar las competencias esenciales de la organización, cada una de las distintas áreas de la organización debe construir las competencias propias de su especialización.

Estas competencias son denominadas frecuentemente competencias técnicas, como aquellas requeridas para desempeñar las actividades que componen una función laboral, según los estándares de calidad establecidas por la empresa y por el sector productivo correspondiente; se desarrollan tanto a través de actividades de aprendizaje formales (educación o formación convencionales) como por medio de diversas modalidades de aprendizaje no formal o espontáneo que ocurre en distintos entornos: laborales, sociales, familiares, entre otros.

En consecuencia las competencias funcionales son las que se encuentran asociadas al perfil del cargo y que, por ende, se hace necesario fortalecerlas para cumplir con el objetivo o rol principal que se requiere en cada organización dentro de estas tipos de estrategias se pueden mencionar las siguientes:

Comunicación: Es la capacidad para relacionarse con los demás, empleando de forma congruente el lenguaje verbal y no verbal.

Gestión administrativa: Es la capacidad para planear, ejecutar, evaluar y controlar el desarrollo de las responsabilidades propias y/o de su equipo de trabajo.

Liderazgo: Es la capacidad de influir de manera positiva en un grupo de personas haciendo que el equipo trabaje con entusiasmo en el logro de las metas y objetivos enmarcados en una visión compartida y en la excelencia. Así, mismo esta capacidad hace referencia a la disposición del conocimiento y experiencia para el logro de los objetivos y a la búsqueda permanente de su propio desarrollo y el de su equipo de trabajo.

Visión estratégica: Es la capacidad de comprender y articular las estrategias para el logro de los objetivos institucionales, incorporando la visión del entorno, del espacio y del tiempo y determinando la diferentes alternativas.

Gestión de interculturalidad: Es la capacidad para asumir los cambios que se están dando en nuestra sociedad y hacer una apuesta por el manejo de la diversidad cultural en la gestión.

Orientación a la seguridad y el cuidado: es la capacidad para dar cumplimiento con las normas de seguridad, salud, ocupacional y control ambiental establecidas, y si es el caso, con el uso de los equipos de protección personal y uso de la dotación de forma adecuada.

Competencias administrativas

Son las competencias que cada gerente o ejecutivo debe construir y poseer para actuar como administrador, la competencia administrativa es el conjunto de funciones que el ordenamiento jurídico atribuye a un determinado órgano; como conjunto de atribuciones, facultades o poderes que corresponden a un determinado órgano administrativo, dentro de cada ente, es irrenunciable y ha de ser ejercida precisamente por los órganos que la tengan atribuida como propia, salvo los casos de delegación, sustitución o avocación previstos en la Ley.

Es la capacidad para transferir e intercambiar con eficiencia información que lleva a un entendimiento, debido a que la administración implica lograr que se haga el trabajo por medio de otras personas, va acompañada de la comunicación como algo esencial para un desempeño gerencial efectivo, incluye, la comunicación informal, comunicación formal y negociación. Las empresas necesitan que el personal que realiza trabajos que puedan llegar a afectar la calidad de sus productos o los servicios que brinda, tenga las competencias apropiadas.

Estas competencias pueden ser adquiridas mediante un proceso formal de educación, o bien mediante la formación directamente en la empresa, la experiencia puede ser un factor que indique que se cuenta con dicha competencia. Actualmente en la gestión de las organizaciones se requiere que cada miembro de la organización se haga más responsable por la planeación y los resultados de su trabajo y tenga más poder para tomar las decisiones necesarias para lograr hacer su trabajo.

Las competencias que necesitan los gerentes para tener éxito, es identificar seis competencias específicas que son importantes en particular, comunicación, planeación y administración, trabajo en equipo, acción estratégica, globalización y manejo personal. Estas competencias son transferibles de una organización a otra.

Comunicación: Es la capacidad para transferir e intercambiar con eficiencia información entre equipos y otros, debido a que la administración implica lograr que se haga el trabajo por medio de otras personas, por lo tanto es una competencia esencial para el desempeño gerencial, efectivo e incluyente.

Planeación y administración: Implica decir cuales tareas necesitan hacerse, determinar como pueden hacerse, asignar recursos para permitir que se hagan y luego vigilar el proceso para asegurar que se realizan. En esta competencia se incluye:

- a) Recopilación de información, análisis y solución de problemas.
- b) Planeación y organización de proyectos.
- c) Administración del tiempo.
- d) Administración presupuestal y financiera

Trabajo en equipo: Realizar tareas a través de grupos pequeños de personas que son responsables en forma colectiva y cuyo trabajo requiere coordinación.

Acción estratégica:

Entender la misión y valores generales de la organización y asegurar que las acciones de los empleados correspondientes con ello. La competencia en la acción estratégica incluye:

- a) Comprensión de la industria.
- b) Comprensión de la organización.
- c) Entender acciones estratégicas.

Globalización: Llevar a cabo el trabajo gerencial de una organización basándose en los recursos humanos, financieros, de información y materiales de múltiples países, y servir a mercados que abarcan múltiples culturas, la cual se refleja en:

Competencias individuales

Son las competencias que cada persona debe construir y poseer para actuar en la organización o en sus unidades; son las capacidades para combinar conocimientos y destrezas para manejar situaciones de la vida cotidiana, sean estas de orden personal o profesional, con el fin de obtener los resultados esperados, son reales, que pueden ser modificadas y desarrolladas. Son las competencias clave de la organización evidentemente poseen estrecha relación, con las competencias de la organización están constituidas ante todo por la integración y la coordinación de las competencias individuales.

Es decir, si las propias competencias representan una base importante para el individuo, también lo representan para la organización, este es un hecho muy destacado por los especialistas de gestión, los análisis recientes de la competitividad de las empresas han puesto el acento en el papel de las competencias en una economía globalizada y marcada por la rapidez de los progresos técnicos, precisan que una competencia debe poseer tres características: Permitir un acceso potencial a una gran variedad de mercados. Representar una contribución positiva para el consumidor, Ser difícil de imitar.

Origen de las competencias individuales

- a) La formación.
- b) El aprendizaje.
- c) La experiencia en puestos de trabajo.
- d) La experiencia de vida.

Algunas competencias individuales

Apertura al aprendizaje: Permite asimilar el conocimiento proveniente del entorno y al mismo tiempo aprender de las propias experiencias.

Apertura a la cooperación: Posibilita compartir la información y el conocimiento que se tiene de manera individual.

Capacidad reflexiva. Capacidad de diferenciar entre que conocimiento le puede ser útil a la persona y cual al equipo, para de esta forma generar un proceso de mejora continúa.

En consecuencia al obtener la mayor cantidad de información posible, respecto al puesto a cubrir el proceso de selección va a tener una buena base de referencia, al igual que cuando se localizan las competencias necesarias convirtiéndose en criterio básico para la comparación de los candidatos.

Base legal

En Venezuela existe un compendio de leyes que hacen referencias a los procesos de provisión de recursos humanos en la administración pública de los cuales se hace mención a continuación:

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela

En su artículo 144 señala que “la ley establecerá el estatuto de la función pública mediante normas sobre el ingreso, ascenso, traslado, suspensión y retiro de los funcionarios o funcionarias de la administración pública, y preverá su incorporación en el sistema de seguridad social.”

La ley determinará las funciones y requisitos que deben cumplir los funcionarios públicos y funcionarias públicas para ejercer sus cargos.

Ley Orgánica del Trabajo

En su artículo 6 señala que “los Funcionarios públicos y la Funcionarias públicas nacionales, estatales y municipales se regirán por las normas sobre la función pública en todo lo relativo a su ingreso, ascenso, traslado,

suspensión, retiro, sistemas de remuneraciones....y por los beneficios acordados en esta Ley en todo lo no previsto en aquellos ordenamientos.”

Ley del estatuto de la función pública

En su artículo 1 señala que la presente Ley regirá las relaciones de empleo público entre los funcionarios y funcionarias públicos y las administraciones públicas nacionales, estatales y municipales, lo que comprende:

1. El sistema de dirección y de gestión de la función pública y la articulación de las carreras públicas. 2.
2. El sistema de administración de personal, el cual incluye la planificación de recursos humanos, procesos de reclutamiento, selección, ingreso, inducción, capacitación y desarrollo, planificación de las carreras, evaluación de méritos, ascensos, traslados, transferencia, valoración y clasificación de cargos, escalas de sueldos, permisos y licencias, régimen disciplinario y normas para el retiro.

Mientras que el Parágrafo Único numeral 4 señala que quedarán excluidos de la aplicación de esta Ley Los funcionarios y funcionarias públicos al servicio del Poder Ciudadano.

Al respecto la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República señala en el capítulo IV del régimen de personal aplicable para la Contraloría General de la república sin incluir las contralorías estatales ni municipales.

Reglamento interno de la Contraloría del estado Trujillo:

Señala en el artículo 28 que la unidad de recursos humanos es la dependencia encargada de planificar, coordinar, dirigir y ejecutar el diseño, implantación y desarrollo de programas en materia de administración de recursos humanos, y en particular, lo relacionado con el reclutamiento,

selección, clasificación, formación, compensación, evaluación y desarrollo, así como remuneración, registro, control y bienestar social del personal y demás atribuciones que se establezcan en la resolución administrativa respectiva.

Estatuto de Personal de la Contraloría del estado Trujillo.

Por su parte el Estatuto de Personal de la Contraloría del estado Trujillo Establece que el ingreso de personal se efectuara mediante selección, con base en las aptitudes, actitudes y competencias. La unidad de recursos humanos mantendrá el registro de elegibles para ingreso, de acuerdo con las normas que se establezcan.

De acuerdo con lo señalado en este artículo se hace notar que para llegar a la etapa de selección se hace necesaria aplicar las etapas de planificación y reclutamiento como parte del proceso de provisión de recursos humanos.

www.bdigital.ula.ve

Cuadro N° 1 Operalización de las Variables

Objetivo General: Analizar la gestión del talento humano para el fortalecimiento del proceso de provisión de recursos humanos en la Contraloría del Estado Trujillo.				
Objetivos Específicos	Variables	Dimensión	Indicador	Items
Identificar las fases de la gestión del talento humano en el proceso de provisión de Recursos Humanos en la Contraloría del Estado Trujillo.	Gestión del talento humano en el proceso de provisión	Fases de gestión	Intención	1,2
			autonomía	3,4
			Fluctuación	5,6
			Redundancia	7,8
			Variedad	9,10
Caracterizar las fases del proceso de provisión del recurso humano de la Contraloría del Estado Trujillo.		Fases del proceso Provisión	Planeación	11,12
			Reclutamiento	13,14
			Selección	15,16
Describir las competencias en el proceso de selección del Personal en la Contraloría del estado Trujillo.		Competencias de la selección	Esencial	17,18
			Funcional	19,20
			Administrativa	21,22
			Individual	23,24

Fuente: Graterol (2016)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLOGICO

En este capítulo se plantea la manera como se desarrollara la investigación desde el punto de vista metodológico el cual es concerniente a la metodología empleada para la realización del presente estudio, comprendiendo tipo de investigación, diseño de la investigación, población, técnicas e instrumento de recolección de información y validez y confiabilidad de la investigación, a continuación se define los puntos señalados.

Tipo de Investigación

Según Arias (2012:24), la investigación descriptiva “consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los estudios descriptivos miden de forma independiente las variables, que aparecerán enunciadas en los objetivos de la investigación.”

Chávez (2007), señala que las investigaciones descriptivas son todas aquellas que se orientan a recolectar informaciones relacionadas con el estado real de las personas, objetos, situaciones o fenómenos, tal cual como se presenta en el momento de su recolección. Describe lo que se mide sin realizar inferencias ni verificar hipótesis, en este caso, se evaluara como se desarrolla la gestión del talento humano en el proceso de provisión de recursos humanos en la Contraloría del Estado Trujillo.

Diseño de la Investigación

El diseño de investigación seleccionado es el no experimental de campo, el cual para Hernández, Fernández y Baptista, (2012:184), se refiera a “observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural para después analizarlos”. En estas investigaciones no se construyen situaciones sino que

se estudian los fenómenos tal como se dan. De acuerdo al momento de recolección de los datos, dentro de las investigaciones no experimentales, este diseño se catalogara como transaccional o trasversal, el cual según los autores citados, tiene como propósito describir variable y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Por ello, el diseño de la presente investigación es no experimental de corte transaccional, por recolectar datos en un solo momento, en un tiempo único.

Este es seleccionado basándose en que la recolección de información será obtenida directamente de la Contraloría del Estado Trujillo, donde se encuentra la problemática a estudiar, y es no experimental debido a que no se modifican las variables de estudio, solo se intenta describirlas y relacionarlas.

Población

Para Chávez (2007:162), La población de “un estudio es el universo de la investigación sobre el cual se pretende generalizar los resultados. Está constituida por características o extractos que le permiten distinguir los sujetos, unos de otros”. Según Hurtado (2010), la población o universo son todas aquellas unidades que poseen características, eventos a estudiar o especificaciones dentro de los criterios de inclusión de estudio, por lo que podría formar parte de los datos de una investigación, en consecuencia, en esta investigación la población objeto de estudio estará conformado 72 empleados de la Contraloría del Estado Trujillo.

Muestra

Para Hernández y otros, (2012), la muestra es un subconjunto de la población, Una parte del universo que sirve para representarlo, para la selección de la muestra se efectuara de acuerdo a los procedimientos metodológicos correspondientes. En el caso de que el universo esté compuesto por un número relativamente alto de unidades será prácticamente

imposible tomarlo todo, por razones de tiempo y porque no es en realidad imprescindible, examinar cada una de las unidades que lo componen.

Con respecto a la muestra Chávez (2007:164) expresa que es “una porción representativa de la población, que permite generalizar sobre ésta, los resultados de la investigación” su propósito es extraer información del subconjunto de la población, para hallar el tamaño de la muestra se utilizará la fórmula de Sierra (1979:178, citado en Chávez, 2007:166) con del 10% de error, de donde

$$n = \frac{4 \cdot N \cdot P \cdot Q}{E^2 (N-1) + 4 \cdot P \cdot Q} =$$

Para lo cual

n= es el tamaño muestra que se calculará

4 es una constante

P y Q son probabilidades de éxito y fracaso que tiene un valor del 50% por lo que $P = Q = 50$

N= el tamaño de la población

E^2 = es el error seleccionado por la investigadora

$$n = \frac{4 \cdot 72 \cdot 50 \cdot 50}{10^2 (72-1) + 4 \cdot 50 \cdot 50} =$$

$$n = \frac{720.000}{100 (72-1) + 10.000} =$$

$$n = 42,1 = 42 \text{ empleados}$$

En tal sentido la muestra en estudio corresponderá a 42 empleados de la contraloría de Trujillo, es necesario acotar que se discrimina la población ya que la investigación permitirá tomar en cuenta para su perfil social, económico, social y demográfico establecer las estrategias necesarias para adaptarlas al contexto donde se desenvuelven

Técnicas e instrumentos de recolección

De acuerdo al modelo del proceso de investigación realizado se aprecia que, una vez obtenidos los indicadores de los elementos teóricos y definido el diseño de la investigación, se hace necesario definir las técnicas de recolección necesarias para construir los instrumentos que permitan obtener los datos de la realidad, un instrumento de recolección de datos es, en principio, cualquier recurso de que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información. Dentro de cada instrumento concreto pueden distinguirse dos aspectos diferentes: forma y contenido, la forma del instrumento se refiere al tipo de aproximación que se establece con lo empírico, a las técnicas que utilizamos para esta tarea; una exposición más detallada de las principales se ofrece al lector en este mismo capítulo.

En relación a este tipo de entrevista, autores como Cerda (1998), y Bernal (2000), la consideran adecuada a la obtención de datos relacionados con opiniones y posiciones individuales para el manejo de la ética en la responsabilidad social. En cuanto al cuestionario, Chávez (2007:76) lo define como "un instrumento destinado a recolectar información requerida por los objetivos de una investigación", por ello, en la entrevista se aspira establecer contacto directo y organizado con la fuente primaria y; con el cuestionario, obtener la información deseada, el cruce de variables y la confirmación de los objetivos.

El cuestionario consta de una sola parte, a saber, está constituido por 24 ítems, identificando cada uno de ellos según la dimensión de la variable y sus correspondientes indicadores en 5 opciones de respuesta: Siempre, casi

siempre, algunas veces, casi nunca y nunca. Todos ellos en una aproximación de la escala tipo Likert de 5 puntos. Los datos obtenidos se sometieron a su debido tratamiento estadístico descriptivo a los efectos de originar los valores estadísticos aspirados y de esta manera explicar científicamente el comportamiento de las variables estudiadas en el marco teórico acudiéndose a especialistas en el área temática

Validez y confiabilidad del instrumento de recolección

En ambos términos debe centrarse toda medición de estos instrumentos como un requisito de investigación científica, siendo la confiabilidad "la capacidad del instrumento de medición para alcanzar los mismos resultados cada vez que sea aplicado en las mismas condiciones" (Chávez, 2007). En cuanto a la validez consiste en el grado de congruencia o concordancia entre los objetivos propuestos y los ítems usados para verificarlos.

Esta definición permite inferir que se valida cuando se mide lo que se desea medir, en el caso del estudio se realizó una validez real con el criterio o el juicio de tres (03) expertos, quienes efectuaron una revisión preliminar del instrumento para presentar una visión integral del mismo a los fines de proceder posteriormente, a corregir posibles sugerencias de modificación o cambio, tal como se hizo, para los efectos de su medición en este estudio, se acudirá a la fórmula expuesta por Chávez (2007) sobre el coeficiente Alfa Crombach:

$$r_{tt} = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum si^2}{s^2_t} \right]$$

Dónde:

K = Número de ítems

si^2 = varianza de los puntajes de cada ítem

st^2 = varianza de los puntajes totales

Sustituyendo los valores queda en consecuencia; el coeficiente de confiabilidad Alfa Crombach cuyo resultado 0,85 indica un instrumento altamente confiable para ser aplicado y recopilar información pertinente para el estudio.

Técnicas de análisis de los datos

De acuerdo a la necesidad de, analizar los aspectos que participan en la gestión del talento humano, tomando en cuenta el número de ítems, correspondiente a cada indicador y a la escala establecida en los instrumentos, se diseñó un baremo para el análisis teórico de los datos. Para la elaboración del mismo se tomó en consideración a Padua (1998, citado por Chávez 2007), quien en relación a esto se establece “la oscilación entre el valor mínimo y máximo de la distribución o rango para cada indicador ajustado a las categorías establecidas.

Tomando en cuenta los valores obtenidos, se llevó a cabo la interpretación teórica, ubicando las categorías de respuesta: Siempre, Casi Siempre, Algunas Veces, Casi nunca y Nunca donde se estableció un nivel alto, medio, medio bajo, bajo y muy bajo. Para tal fin se estableció el rango para cada categoría de la siguiente manera: al valor de la categoría mayor se le resta el de la menor y ese valor obtenido se divide entre el total de las categorías, es decir, $5-1 = 4 / 5 = 0,8$, el cual se debe tomar en cuenta entre dichas categorías de respuestas, por lo tanto el baremo en referencia, quedó estructurado de la manera siguiente:

Cuadro N° 2. Baremo de Interpretación

Rango	Apreciación cualitativa predominante (nivel)
1 ---- 0,8	Muy Bajo
0,8 ---- 1,8	Bajo
1,8 ---- 2,8	Medio Bajo
2,8 ---- 3,8	Medio
3,8 ---- 4,8	Alto

Fuente: Graterol (2016)

Procedimiento de la investigación

1. Se inicia con las fases preliminares: explorar línea de investigación y área temática acompañada con una revisión bibliográfica que orientara la reflexión sobre el posible estudio.
2. Análisis de diferentes métodos y técnicas de uso generalizado para procesar la información necesaria a la producción de un nuevo conocimiento.
3. Precisar los momentos; lógicos y organizativos de la investigación.
4. Precisar el problema, pertinencia y relevancia.
5. Delimitar la investigación, población y muestra.
6. Elaborar las versiones preliminares y finales del instrumento.
7. Se consulta a expertos caracterizados por ser especialistas en áreas específicas del estudio.
8. Por último, se aplica el tratamiento estadístico, para el análisis de los datos.

Contraloría del estado Trujillo

A partir de 1948 se iniciaron las actividades de la Contraloría General del Estado Trujillo, con la promulgación de la primera Ley de la Institución que

entro en vigencia el 01 de Agosto de este año según publicación Extraordinaria de la Gaceta Oficial del Estado Trujillo año XLIX, fue modificada 04 veces hasta obtener la actual Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado Trujillo, publicada durante la gestión del Ing. Hugo Díaz Urribarri, Contralor General del Estado, mediante Gaceta Oficial Extraordinaria del 08 de Diciembre de 1994; misma que define como funciones principales del Ente Contralor, las de control, vigilancia y fiscalización de los Ingresos, Gastos

Es un Órgano establecido constitucionalmente con autonomía orgánica y funcional, para ejercer como función principal el Control Externo, mediante actividades de inspección, revisiones fiscales y auditorias; así como la instrumentación de sistemas para la ejecución, control y evaluación de los recursos asignados a las dependencias y entidades del Poder Ejecutivo del Estado Trujillo y demás Órganos de la Administración Pública Regional que reciban recursos de esté; asegurándose que los procedimientos para el ejercicio del gasto, manejados con transparencia y racionalidad en la ejecución de dichos recursos.

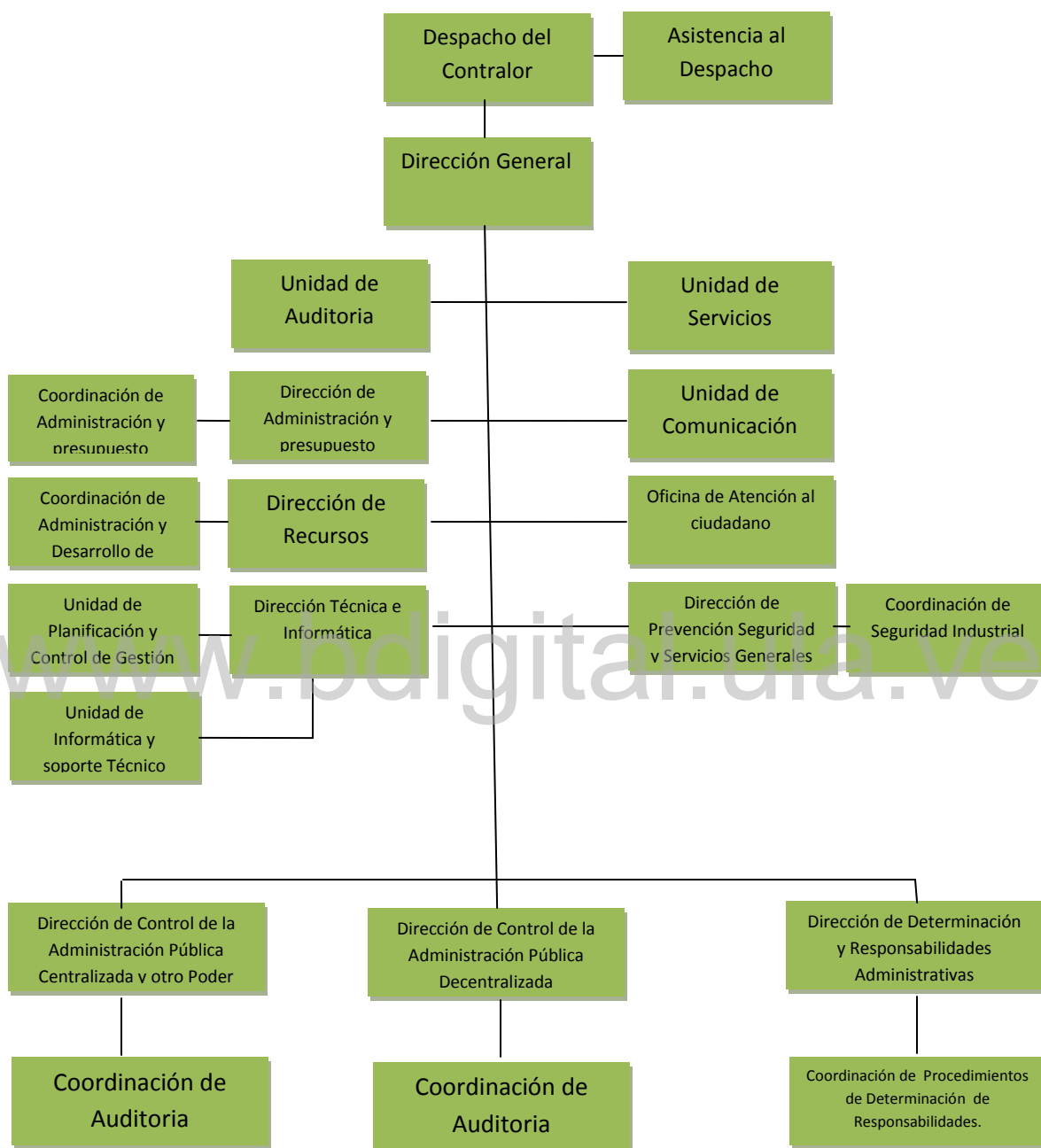
Visión

“Hacer de la Contraloría del Estado Trujillo un Órgano de Control oportuno, con participación ciudadana y de carácter técnico en el ejercicio de sus funciones, para lograr un impacto eficaz y eficiente en su gestión”.

Misión

“Ejercer el control externo a través de actuaciones fiscales, dirigida a la vigilancia y fiscalización de los ingresos, gastos y bienes estatales, para lograr una transparente y clara administración de los recursos del poder público del estado Trujillo”

Estructura Organizativa Contraloría del Estado Trujillo



Fuente: Contraloría del Estado Trujillo (2016)

CAPITULO IV

ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Los elementos sustentados en la investigación y la metodología utilizada, permite realizar el análisis de los resultados obtenidos de acuerdo a los ítems conformados en el instrumento aplicado, el análisis se realizó siguiendo el orden de las dimensiones, se considera para la presentación cuadros, las alternativas seleccionadas por los sujetos, en relación a los resultados, se realizó en comparación de los ítems, del instrumento se interpretaron los datos en concordancia con los supuestos teóricos, sustentados en la investigación planteada.

Análisis de los datos

Cuadro: N° 03

Dimensión: Gestión del talento humano

Resultados obtenidos

Personal	item	$\bar{x}$ item	Indicador	$\bar{x}$ Indicador	Criterio	$\bar{x}$ Dimensión	$\bar{X}$ Criterio
EMPLEADOS	1	3.62	Intención	3,43	Mediana	3.30	Mediana
	2	3.25					
	3	3.07	Autonomía	3,33	Mediana		
	4	3.59					
	5	3.31	Fluctuación	3,27	Mediana		
	6	3.23					
	7	3.43	Redundancia	3,25	Mediana		
	8	3.07					
	9	3.43	Variedad	3,25	Mediana		
	10	3.07					

Fuente: Graterol (2016)

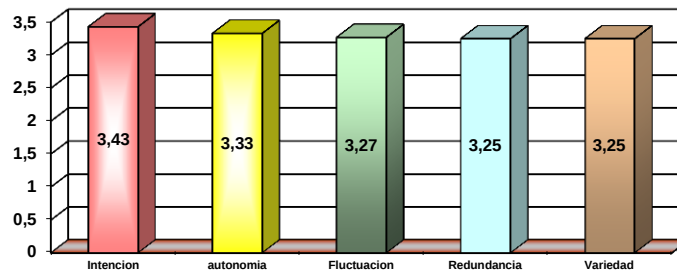


Gráfico N° 1: Resultados obtenidos en Gestión del Talento
Fuente: Graterol (2016)

Se presenta a continuación el cuadro 3, gráfico 1 con la variable Gestión del talento, las respuestas emitidas por los empleados, señalan en esta dimensión el indicador intención obtuvo una medida aritmética de 3,43; así mismo, se pudo cotejar el indicador autonomía alcanzó un promedio de 3,33, el indicador fluctuación 3,27, el indicador redundancia con 3.25 y el indicador Variedad 3.25; lo antes señalado hace que la dimensión adquiera una media aritmética de 3,30; según el cuadro de categorías se ubica en la posición mediana lo cual permite deducir que la gestión del talento humano se pone en práctica medianamente.

Esto contradiciendo los postulados de Chiavenato (2010), cuando menciona que las organizaciones dependen primordialmente del elemento humano, para funcionar y evolucionar, la capacidad intelectual es la clave, ya sobre las viejas definiciones modernistas que usan el término Recurso Humano, basándose en la concepción de un factor sustituible o intercambiable en el engranaje de la maquinaria de producción y catalogando a la persona como un instrumento, material o una estadística, ha surgido en contraposición el término Talento Humano, enmarcado en la concepción de factor indispensable para lograr el éxito de una organización, considerando a la persona como el capital principal, el cual posee características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización, son las personas a la vez

productoras y consumidoras del conocimiento, el cual constituye la única materia prima inagotable por definición , también la única indispensable para el desarrollo.

Es pues, el talento humano, el propietario del conocimiento, protagonista del éxito de las organizaciones, es por ello que las organizaciones han comenzado a considerarlo como su capital más importante, la correcta administración del mismo, como una de sus tareas más decisivas. Sin embargo la administración de este talento no es una tarea muy sencilla por cuanto cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables, entre ellas son muy diversas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamiento. Toma años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos la fuga del talento humano de la organización es muy difícil afrontarla con las mismas soluciones adoptadas para la pérdida de capital o de equipamiento.

En la actualidad este cambio de concepto se relaciona con un cambio de poder en el trabajo por cuanto si antes se llegó a considerar a los trabajadores como piezas intercambiables, hoy en día los trabajadores son cada vez menos reemplazables, porque a medida que el contenido de conocimiento del trabajo crece, los puestos de trabajo se hacen menos intercambiables, cuando un trabajador deja la organización, a ésta se le hace más difícil y más costoso conseguir otra persona con aptitudes equivalentes o formar a un nuevo empleado.

Análisis de los datos.

Cuadro: N° 04

Dimensión: Proceso de provisión

Resultados obtenidos

Personal	ítem	$\bar{x}$ ítem	Indicador	$\bar{x}$ Indicador	Criterio	$\bar{X}$ Dimensión	$\bar{X}$ Criterio
EMPLEADOS	11	3,38	Planeación	3,24	Mediano	3,27	Mediano
	12	4,07					
	13	3,62	Reclutamiento	3,34	Mediano		
	14	3,07					
	15	3,25	Selección	3,25	Mediano		
	16	3,25					

Fuente Graterol (2016)

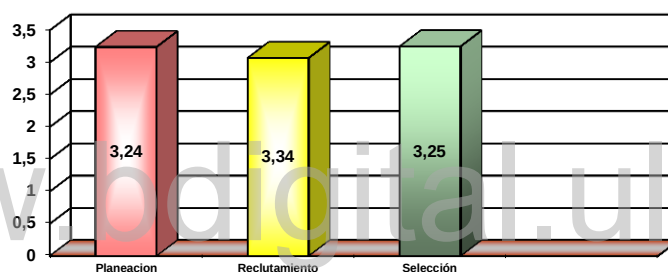


Gráfico N° 2: Resultados obtenidos en Proceso de Provisión

Fuente: Graterol (2016)

En este orden de ideas, se expone la dimensión proceso de provisión, en esta oportunidad, en el cuadro 4, gráfico 2, en opinión de los empleados los indicadores de planeacion, obtienen la media aritmética de 3,24, para el indicador Reclutamiento, una media de 3.34 y el indicador Selección adquiere el promedio de 3.25. Lo antes señalado, hace que la dimensión se ubique en mediana su media aritmética es de 3,27; esto permite deducir que en la Contraloría del Estado Trujillo se ponen en práctica medianamente el proceso de provisión, señalando las debilidades de este proceso al desconocer lo planteado por Chiavenato (2011) y Dessler (2010) que hoy en

día resulta primordial abordar en las organizaciones los temas referentes a los procesos de provisión de recurso humano los cuales están relacionados con el suministro de personas a las organizaciones e implica todas las actividades relacionadas con la investigación de mercado, reclutamiento y selección de personas, así como a la integración a las tareas organizacionales.

Considerando que este proceso se desarrolla con la finalidad de abastecer a la organización con los talentos humanos necesarios para el buen funcionamiento, por lo que constan de la implementación de la planeación de personal, reclutamiento de personal y selección de personal, lo cual proporciona a toda organización el personal idóneo que contribuye al logro de los objetivos institucionales.

Ahora bien con este propósito las organizaciones escogen a las personas que desean tener como colaboradores, pero también las personas escogen las organizaciones donde quieren trabajar y aplicar sus esfuerzos y competencias, es decir se trata de una elección recíproca, que amerita que las organizaciones comuniquen y divulguen sus oportunidades de trabajo. Siendo esta la función del reclutamiento quien se encarga de divulgar en el mercado las oportunidades de trabajo que la organización ofrece a las personas que posean ciertas características que esta desea; los procesos de provisión son la entrada de las personas al sistema organizacional para lo cual resulta necesario comprender el ambiente que rodea a la organización y como estos procesos localizan y buscan a las personas para incorporarlas a su sistema.

Análisis de los datos.

Cuadro: N° 05

Dimensión: Competencias en la Selección

Resultados obtenidos

Personal	item	$\bar{x}$ item	Indicador	$\bar{x}$ Indicador	Criterio	$\bar{x}$ Dimens	$\bar{x}$ Criterio
EMPLEADOS	17	3,62	Esencial	3,43	Mediana	3.34	Mediana
	18	3,25					
	19	3,07	Funcional	3,33	Mediana		
	20	3,59					
	21	3,31	Administrativa	3,27	Mediana		
	22	3,23					
	23	3,43	Funcional	3,25	Mediana		
	24	3,07					

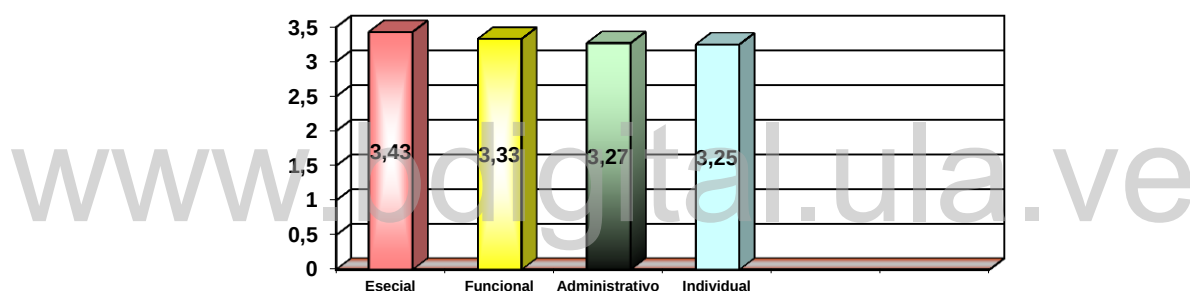


Grafico 3: Resultados obtenidos Competencias de selección

Fuente: Graterol (2016)

En este orden de ideas, se expone la dimensión competencias en la selección, en esta oportunidad, en el cuadro 5, gráfico 3, en opinión de los empleados los indicadores, obtiene una media aritmética de 3,30, en lo esencial 3,43, funcional 3,33, Ambiente 3,27 y el indicador individual adquiere el promedio de 3,25. Esto permite deducir, que para el ingreso y desempeño de los empleados se toma en consideración las competencias de selección medianamente, de acuerdo a los datos presentados se observan las debilidades en cuanto al estudio de las competencias que debe tener

tanto la organización como su personal, desconociendo lo planteado por, Chiavenato (2011), cuando el proceso de selección se basa en las competencias que desean las organizaciones, la recopilación de datos se concentra en la definición de las competencias cuanto más clara sea la definición de estas, será un mejor instrumento de medición para comparar los candidatos

En consecuencia al obtener la mayor cantidad de información posible, respecto al puesto a cubrir el proceso de selección va a tener una buena base de referencia, al igual que cuando se localizan las competencias necesarias convirtiéndose en criterio básico para la comparación de con los candidatos. Sin embargo, la selección por competencias va más allá de analizar la experiencia y conocimientos de los candidatos, se basa en analizar las competencias de la persona que serán necesarias y aportarán valor para el desempeño del puesto.

Cabe destacar que al seleccionar una acertada competencia se está seleccionando el talento adecuado para la organización, más allá de seleccionar sólo el talento adecuado para un puesto concreto. Ante los cambios del mercado y la necesidad de modificar las pautas de trabajo en consecuencia a las tareas de un puesto de trabajo, el talento de la organización será capaz de asumir esos nuevos retos basándose en múltiples habilidades, éstas podrán ponerse en práctica para desempeñar tareas diferentes.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

En cuanto al objetivo número uno sobre la gestión del talento humano, la contraloría del Estado Trujillo toma medianamente en cuenta el dinamismo que afecta el contexto de la realidad actual demandando un proceso de cambio y redefinición de las políticas a nivel gerencial; en razón de ello al gerenciar se debe manejar los recursos intervinientes en el proceso productivo de bienes o servicios para la acción creadora, de una manera consciente y sostenida.

En tal sentido, la gestión del talento humano se valora por su desenvolvimiento dentro del ámbito social y laboral; como también por las estrategias seguidas para el tratamiento del talento humano de los cuales dispone, por sus cualidades en la formación de actitudes positivas entre sus miembros, para el ejercicio de sus actividades. Por tanto, el gerente participativo coordina un equipo de personas pensantes, hábiles en la ejecución de sus tareas, consciente de sus potencialidades, creando una cultura organizacional con una dimensión básica en torno a la unidad de los grupos, a cambio de una justa retribución, para de esa manera incentivar la productividad laboral.

Es necesario mencionar que las organizaciones, están signada por la actividad humana que en ellas se desarrolla y por las fuerzas del entorno que actúan sobre ellas, el tercer milenio apunta a cambios cada vez más acelerados e intensos en el ambiente, en las organizaciones y en las personas, estos cambios no se dan en la contraloría del estado Trujillo, ya que reaccionan medianamente a este impacto de tendencias que incluyen globalización, tecnología, información, conocimiento, servicios, énfasis en el cliente, calidad, productividad y competitividad; que afectan y seguirán

afectando la manera como conviven las organizaciones y las personas que laboran en ellas.

Por otro lado en el objetivo número dos relacionado con el proceso de provisión en la contraloría del Estado Trujillo se lleva a cabo medianamente ya que no toma en cuenta los procesos de provisión de manera efectiva respondiendo a los insumos humanos sin pertinencia al perfil del cargo esto puede traducirse bajo nivel del trabajo realizado, dificultades del trabajo en equipo, una actitud negativa por parte del empleado y problemas relacionados con la gestión, para evitar todos estos contratiempos, es necesario proporcionar un excelente proceso a través de la planeación, reclutamiento y selección.

El capital humano que constituye una empresa la llevara al éxito o al fracaso, se requiere de personal calificado, con conocimiento, experiencia, habilidades, actitudes, entre otras cosas para que pueda realizar las funciones que se pretende aporten a la empresa, lo que es indispensable para el cumplimiento de la estrategia, es decir alguien cuyas competencias técnicas e interpersonales aporten valor a la Institución y que su función sea acorde a la visión estratégica de la misma.

Para finalizar en cuanto el objetivo número tres las competencias de selección; no se ponen en práctica en la Contraloría del Estado Trujillo implicando, poseer poca capacidad de ejecución, es decir el desconocimiento del proceso para identificar destrezas intelectuales que se considera correctas en la selección del personal. En consecuencia al no obtener información, respecto al puesto a cubrir el proceso de selección va a tener una base débil, a diferencia que cuando se localizan las competencias necesarias convirtiéndose en criterio básico para la comparación de los candidatos. Sin embargo, la selección por competencias va más allá de analizar la experiencia y conocimientos de los candidatos, se basa en analizar las competencias de la persona que serán necesarias y aportarán

valor para el desempeño del puesto, con la necesidad de modificar las pautas de trabajo para asumir nuevos retos.

Recomendaciones

Con la finalidad de lograr el éxito e impulsar cambios orientados hacia la excelencia a través de la presente investigación, la cual persigue dos propósitos fundamentales la información que es la que sirve para proporcionar conocimientos a quienes los necesita como directrices de sus acciones y la comprensión que permite proporcionar las orientaciones. A partir de la misma se sugieren las recomendaciones siguientes:

Considerar la creación o desarrollo del conocimiento en la gestión del talento humano promoviendo la participación activa de todos los trabajadores.

Capacitar y entrenar al personal del Área de Recursos Humanos sobre la planeación y forma de efectuar el proceso de captación y selección por competencias, así como de realizar la entrevista preliminar a fin de asegurar la contratación del personal que requiere la organización para el logro de sus objetivos.

Proporcionar a las personas responsables del proceso de supervisión una lista de competencias que se buscan en los trabajadores.

Entrenar a los encargados del Reclutamiento de Personal y Supervisores sobre la manera de aplicar las pruebas y por consiguiente identificar las competencias que poseen los candidatos o aspirantes en correspondencia con las competencias claves que exige la organización para ocupar el cargo correspondiente.

Efectuar, siempre que sea posible, un análisis de beneficios con el fin de demostrar que el proceso de mejoramiento por competencias se merece todo el tiempo y energía que la institución le pueda dedicar.

Exaltar las observaciones y sugerencias planteadas en esta investigación con fin de mejorar el proceso de provisión en todas las

organizaciones a través de la divulgación de los resultados del estudio, para que sirva de base a otros trabajos de investigación

www.bdigital.ula.ve

C.C. RECONOCIMIENTO -
NO COMERCIAL- COMPARTIR IGUAL

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alles, M. (2007). Selección por Competencias. México. Editorial Granica.

Arias, F. (2012), El proyecto de investigación. (6ta edición). Episteme. Caracas

Cerda, H. (1998) Los elementos de la investigación. El Búho LTDA. Bogotá.

Chavez, A. (2007), Introduccion a la investigación educativa. Editorial Columna. Maracaibo.

Chiavenato, I (2008). Introducción a la teoría general de la administracion (4ta Edición). Colombia: McGraw-Hill Internacional S.A.

Chiavenato, I (2012). Administración de Recursos Humanos (5ta Edición). Colombia: McGraw-Hill Internacional S.A.

Dessler, G. (2001). Administracion de Personal (8va Edicion). Mexico: Pearson Educacion S.A.

Dolan, S. Valle, C. Jackson, S. y Schuler, R. (2003). La Gestión de los Recursos Humanos (2ª edición). España: McGRAW-HILL Interamericana.

Gubman, E. (2000). El talento como solución. Bogotá: McGraw-Hill

Hernandez, R. fernandez, C. y Baptiata, P. (2012), Metodologia de la investigación. Cuarta edición, Mc GrawHill Mexico.

Hurtado, J. (2010). Retos y Alternativas en la Formación de Investigadores. Editorial Fundación Sypal, 2ª Edición.

Keith, D. (2000). Administración de Personal y Recursos Humanos Quinta Edición. Ph.D. Chile

Martínez, M. (2007) “Metodología de la Investigación”. Editorial: Larense. Barquisimeto-Venezuela.

Méndez, C. (2007) Metodología de la Investigación. McGraw-Hill Interamericana Editores, México

Mulder, K. (2008) Desarrollo sostenible ediciones UPC. ISBN: 9788483018927. Plaza de edición: España

Nonaka, I. y Takeuchi, H. (2000). La organización creadora de conocimiento. Como las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación. México: Oxford.

Riesco, M. (2006). Gestión de la producción. Editorial Ideas propias editorial Coruña Plaza. ISBN: 9788498390148

Rivas, S. (2006). Administración de Recursos Humanos (11ª Edición). México: HhonsomInternacional S.A.

Robbins, S. (2010). Comportamiento organizacional. (8a. ed.). México: Prentice Hall.

Toffler, A. (2000). El cambio del poder (10a. ed.). Barcelona, España: Plaza&Janés.

William, B, Werther, J. Keith, D. (2000). Administración de Personal y Recursos humanos (5ta edicion). Mexico : McGRAW-HILL Interamericana S.A.

www.bdigital.ula.ve

ANEXOS

www.bdigital.ula.ve

C.C. RECONOCIMIENTO -
NO COMERCIAL- COMPARTIR IGUAL



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS
COMISIÓN DE POSTGRADOS
POSTGRADO DE DERECHO MERCANTIL
MENCION: GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN
EMPRESARIAL

ACEPTACION DEL TUTOR

En mi carácter de Tutor del Trabajo de Grado titulado, **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA EL FORTALECIMIENTO DEL PROCESO DE PROVISIÓN EN LA CONTRALORÍA DEL ESTADO TRUJILLO**, presentado por: Lcda. Graterol Perez Ana Luisa, titular de la Cédula de Identidad No. V-16.276.834, para optar al título de especialista en derecho mercantil mención Gerencia de Recursos Humanos, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación y evaluación por parte del jurado examinador que la Universidad tenga a bien designar.

En la ciudad de Trujillo a los 08 días del mes de junio de 2016.


Tutora
Dra. Meggy Briceño
C.I. 8.721.017



FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y JURÍDICAS
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y JURÍDICAS
NÚCLEO UNIVERSITARIO RAFAEL RANGEL
ESPECIALIDAD EN DERECHO MERCANTIL
MENCIÓN: GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN
EMPRESARIAL

Estimado (a) Hatilde J. Contreras

Con el propósito de desarrollar la investigación denominada
"GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA EL FORTALECIMIENTO DEL
PROCESO DE PROVISIÓN EN LA CONTRALORÍA DEL ESTADO
TRUJILLO"
INSTRUMENTO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL CUESTIONARIO
"GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA EL FORTALECIMIENTO DEL
PROCESO DE PROVISIÓN EN LA CONTRALORÍA DEL ESTADO
TRUJILLO"

www.bdigital.ula.ve

Al agradecer, su valiosa colaboración y cualquier información que
pueda ofrecer para la culminación de la investigación.

AUTORA: LCDA. GRATEROL ANA

Atentamente:

LCDA. GRATEROL ANA

TRUJILLO, JUNIO 2016



Identifica: FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y JURÍDICAS
Nombre y apellidos: NÚCLEO UNIVERSITARIO RAFAEL RANGEL
Especialidad: ESPECIALIDAD EN DERECHO MERCANTIL
Mención: MENCIÓN: GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN EMPRESARIAL

Cargo que desempeña: Coordinador Académico
Estimado (a) Hildel P. Gonzalez
Institución donde lo obtuvo: URBE

Con el propósito de desarrollar la investigación denominada "GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA EL FORTALECIMIENTO DEL PROCESO DE PROVISIÓN EN LA CONTRALORÍA DEL ESTADO TRUJILLO", se han diseñado un cuestionario para recolectar información en cuanto a las variables del estudio.

En este sentido, la colaboración consiste en evaluar el instrumento tomando en cuenta la pertinencia de cada pregunta con los objetivos, variables, dimensiones e indicadores, tipo de pregunta y redacción de las mismas.

Al agradecer, su valiosa colaboración y cualquier información que pueda ofrecer para la culminación de la investigación.

Atentamente;

LCDA. GRATEROL ANA

Evaluación específica del instrumento

Identificación del experto

Nombre y apellido: González Matilde Josefina

Institución donde la labora: IUTEMBI

Cargo que desempeña: Coordinador Académico

Título de postgrado: Doctora en Educación

Institución donde lo obtuvo: U.R.B.E.

Título de la investigación

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA EL FORTALECIMIENTO DEL PROCESO DE PROVISIÓN EN LA CONTRALORÍA DEL ESTADO TRUJILLO

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Analizar la gestión del talento humano para el fortalecimiento del proceso de provisión de Recursos Humanos en la Contraloría del estado Trujillo.

Objetivos Específicos

Identificar los factores de la gestión del talento humano en el proceso de provisión de Recursos Humanos en la Contraloría del estado Trujillo.

Caracterizar las fases del proceso de provisión en el Talento humanos de la Contraloría del estado Trujillo.

Describir las competencias en el proceso de selección del Personal en la Contraloría del estado Trujillo.

www.bdigital.ula.ve

Cuadro Operacional Evaluación específica del instrumento

ITEMS Nº	PERTINENCIA						TIPO DE PREGUNTA		REDACCION	
	objetivos		variable		indicador		1	2	1	2
	1	2	1	2	1	2				
1.		X		X		X				X
2		X		X		X				X
3		X		X		X				X
4		X		X		X				X
5		X		X		X				X
6		X		X		X				X
7		X		X		X				X
8		X		X		X				X
9		X		X		X				X
10		X		X		X				X
11		X		X		X				X
12		X		X		X				X
13		X		X		X				X
14		X		X		X				X
15		X		X		X				X
16		X		X		X				X
17		X		X		X				X
18		X		X		X				X
19		X		X		X				X
20		X		X		X				X
21		X		X		X				X
22		X		X		X				X
23		X		X		X				X
24		X		X		X				X

b) En líneas generales, considera que los indicadores de la variable Gestión del talento humano en el proceso de provisión, están inmersos en el contexto teórico formal.

Cuadro Operalización de variable

Objetivo General: Analizar la gestión del talento humano para el fortalecimiento del proceso de Provisión de Recursos Humanos en la Contraloría del estado Trujillo.

Objetivos Específicos	Variables	Dimensión	Indicador	Items
Identificar las fases de la gestión del talento humano en el proceso de Provisión de Recursos Humanos en la Contraloría del estado Trujillo.	Gestión del talento humano en el proceso de provisión	Fases de gestión	Intención	1,2
			autonomía	3,4
			Fluctuación	5,6
			Redundancia	7,8
			Variedad	9,10
Caracterizar las fases del proceso de Provisión en el Talento humanos de la Contraloría del estado Trujillo.		Fases del proceso Provisión	Planeación	11,12
			Reclutamiento	13,14
			Selección	15,16
Describir las competencias en el Proceso de selección del Personal en la Contraloría del estado Trujillo.		Competencias de la selección	Escencial	17,18
			Funcional	19,20
			Administrativa	21,22
			Individual	23,24

Juicio de expertos

- a) En líneas generales, considera que las dimensiones de la variable: Gestión del talento humano en el proceso de provisión están inmersos en el contexto teórico formal:

[Handwritten signature]

- b) En líneas generales, considera que los indicadores de la variable: Gestión del talento humano en el proceso de provisión, están inmersos en el contexto teórico formal:

[Handwritten signature]

Si.

INSTRUMENTO

c) ¿Los ítems miden las variables señaladas?

Si.

d) El instrumento señalado permiten alcanzar los objetivos de la investigación

Si.

e) El instrumento , a su juicio es:

Válido: X No Válido: _____

f) Recomendaciones acerca del instrumento elaborado:

Si.

Firma [Firma]

INSTRUMENTO

	CONSIDERA USTED QUE	S	CS	AV	CN	N
1	La organización tiene una visión explícita de generar las condiciones óptimas que permita el crecimiento.					
2	La intención apoya las capacidades necesarias para llevar a cabo el proceso de gestión					
3	La organización permitir algún nivel de autonomía al personal					
4	La generación de las competencias de autonomía se visualiza en la organización.					
5	La organización estimula la interacción entre sus integrante garantizando la fluctuación.					
6	Las interacciones son acciones fundamentales para generar conocimiento.					
7	La organización debe permitir niveles de redundancia dentro de su operar					
8	La rotación estratégica de personal es beneficiosa para la organización.					
9	Existe igualdad de oportunidades en la organización para acceder, distribuir y combinar información.					
10	La diversidad interna de la organización tiene la capacidad para enfrentarse al ambiente externo.					
11	Los procesos de planeación influyen en el acierto en movimientos futuros del personal.					
12	La planeación es un proceso necesario para conseguir los objetivos organizacionales.					
13	La búsqueda del personal es necesaria para una organización.					
14	Con el reclutamiento se atraen candidatos potencialmente calificados.					
15	La selección de personal funciona como un filtro que solo permite ingresar a las personas calificadas a la organización.					
16	Que se identifican las competencias requeridas en el personal para considerar su ingreso a la organización.					
17	La organización coordina las distintas habilidades del personal para su funcionamiento					
18	Las competencias esenciales optimizan el desarrollo de la organización					
19	la ventaja competitiva de las organizaciones la garantiza las competencia esenciales					
20	Que la organización se enfoca en construir competencias para su buen funcionamiento.					
21	Que los gerentes poseen las competencias administrativas necesarias para actuar de manera acertada.					
22	Los niveles de comunicación son los oportunos entre los departamentos de la organización.					
23	El personal tienes los conocimientos y destrezas para manejar situaciones acorde con la organización.					
24	Que las competencias representan el desarrollo potencial de la organización.					



FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y JURÍDICAS
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y JURÍDICAS
NÚCLEO UNIVERSITARIO RAFAEL RANGEL
ESPECIALIDAD EN DERECHO MERCANTIL
MENCIÓN: GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN
EMPRESARIAL

Estimado (a) Hatilde J. Contreras

Con el propósito de desarrollar la investigación denominada
"GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA EL FORTALECIMIENTO DEL
PROCESO DE PROVISIÓN EN LA CONTRALORÍA DEL ESTADO
TRUJILLO"
INSTRUMENTO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL CUESTIONARIO
"GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA EL FORTALECIMIENTO DEL
PROCESO DE PROVISIÓN EN LA CONTRALORÍA DEL ESTADO
TRUJILLO"

www.bdigital.ula.ve

Al agradecer, su valiosa colaboración y cualquier información que
pueda ofrecer para la culminación de la investigación.

AUTORA: LCDA. GRATEROL ANA

Atentamente:

LCDA. GRATEROL ANA

TRUJILLO, JUNIO 2016

C.C. RECONOCIMIENTO -
NO COMERCIAL- COMPARTIR IGUAL



Identificación: **FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y JURÍDICAS**
NÚCLEO UNIVERSITARIO RAFAEL RANGEL
Nombre y apellido: **ESPECIALIDAD EN DERECHO MERCANTIL**
Mención: **GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN**
Institución donde la labora: **EMPRESARIAL**

Cargo que desempeña: **Docente - Seminario**

Estimado (a) **Joanny Carmona**

Institución donde lo obtuvo: **UBA**

Con el propósito de desarrollar la investigación denominada
"GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA EL FORTALECIMIENTO DEL
PROCESO DE PROVISIÓN EN LA CONTRALORÍA DEL ESTADO
TRUJILLO", se han diseñado un cuestionario para recolectar información en
cuanto a las variables del estudio.

En este sentido, la colaboración consiste en evaluar el instrumento
tomando en cuenta la pertinencia de cada pregunta con los objetivos,
variables, dimensiones e indicadores, tipo de pregunta y redacción de las
mismas.

Al agradecer, su valiosa colaboración y cualquier información que
pueda ofrecer para la culminación de la investigación.

Identificar los factores de la gestión del talento humano en el proceso de
provisión de Recursos Humanos en la Contraloría del Estado Trujillo.
Caracterizar las fases del proceso de provisión de talento humano de
la Contraloría del estado Trujillo.
Describir las competencias en el proceso de selección del Personal en la
Contraloría del estado Trujillo.

Atentamente;

LCDA. GRATEROL ANA

Evaluación específica del instrumento

Identificación del experto

Nombre y apellido: Joamny Carmona

Institución donde la labora: UNIPAT

Cargo que desempeña: Docente - Seminario

Título de postgrado: MSc en Educación

Institución donde lo obtuvo: UBA

Título de la investigación

**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA EL FORTALECIMIENTO
DEL PROCESO DE PROVISIÓN EN LA CONTRALORÍA DEL ESTADO
TRUJILLO**

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Analizar la gestión del talento humano para el fortalecimiento del proceso de provisión de Recursos Humanos en la Contraloría del estado Trujillo.

Objetivos Específicos

Identificar los factores de la gestión del talento humano en el proceso de provisión de Recursos Humanos en la Contraloría del estado Trujillo.

Caracterizar las fases del proceso de provisión en el Talento humanos de la Contraloría del estado Trujillo.

Describir las competencias en el proceso de selección del Personal en la Contraloría del estado Trujillo.

Cuadro Operacional Evaluación específica del instrumento

ITEMS Nº	PERTINENCIA						TIPO DE PREGUNTA		REDACCION	
	objetivos		variable		indicador		1	2	1	2
	1	2	1	2	1	2				
1.		X		X		X				X
2		X		X		X				X
3		X		X		X				X
4		X		X		X				X
5		X		X		X				X
6		X		X		X				X
7		X		X		X				X
8		X		X		X				X
9		X		X		X				X
10		X		X		X				X
11		X		X		X				X
12		X		X		X				X
13		X		X		X				X
14		X		X		X				X
15		X		X		X				X
16		X		X		X				X
17		X		X		X				X
18		X		X		X				X
19		X		X		X				X
20		X		X		X				X
21		X		X		X				X
22		X		X		X				X
23		X		X		X				X
24		X		X		X				X

b) En líneas generales, considera que los indicadores de la variable Gestión del talento humano en el proceso de provisión, están inmersos en el contexto teórico formal.

Cuadro Operalización de variable

Objetivo General: Analizar la gestión del talento humano para el fortalecimiento del proceso de Provisión de Recursos Humanos en la Contraloría del estado Trujillo.

Objetivos Específicos	Variables	Dimensión	Indicador	Items
Identificar las fases de la gestión del talento humano en el proceso de Provisión de Recursos Humanos en la Contraloría del estado Trujillo.	Gestión del talento humano en el proceso de provisión	Fases de gestión	Intención	1,2
			autonomía	3,4
			Fluctuación	5,6
			Redundancia	7,8
			Variedad	9,10
Caracterizar las fases del proceso de Provisión en el Talento humanos de la Contraloría del estado Trujillo.		Fases del proceso Provisión	Planeación	11,12
			Reclutamiento	13,14
			Selección	15,16
Describir las competencias en el Proceso de selección del Personal en la Contraloría del estado Trujillo.		Competencias de la selección	Escencial	17,18
			Funcional	19,20
			Administrativa	21,22
			Individual	23,24

Juicio de expertos

- a) En líneas generales, considera que las dimensiones de la variable: Gestión del talento humano en el proceso de provisión están inmersos en el contexto teórico formal:

Si.

- b) En líneas generales, considera que los indicadores de la variable: Gestión del talento humano en el proceso de provisión, están inmersos en el contexto teórico formal:

21. INSTRUMENTO

CONSIDERA USTED QUE

c) ¿Los ítems miden las variables señaladas?

22. El instrumento señalado permiten alcanzar los objetivos de la investigación

e) El instrumento, a su juicio es:

Válido: ☒ No Válido: ☐

f) Recomendaciones acerca del instrumento elaborado:

Firma



INSTRUMENTO

	CONSIDERA USTED QUE	S	CS	AV	CN	N
1	La organización tiene una visión explícita de generar las condiciones óptimas que permita el crecimiento.					
2	La intención apoya las capacidades necesarias para llevar a cabo el proceso de gestión					
3	La organización permitir algún nivel de autonomía al personal					
4	La generación de las competencias de autonomía se visualiza en la organización.					
5	La organización estimula la interacción entre sus integrante garantizando la fluctuación.					
6	Las interacciones son acciones fundamentales para generar conocimiento.					
7	La organización debe permitir niveles de redundancia dentro de su operar					
8	La rotación estratégica de personal es beneficiosa para la organización.					
9	Existe igualdad de oportunidades en la organización para acceder, distribuir y combinar información.					
10	La diversidad interna de la organización tiene la capacidad para enfrentarse al ambiente externo.					
11	Los procesos de planeación influyen en el acierto en movimientos futuros del personal.					
12	La planeación es un proceso necesario para conseguir los objetivos organizacionales.					
13	La búsqueda del personal es necesaria para una organización.					
14	Con el reclutamiento se atraen candidatos potencialmente calificados.					
15	La selección de personal funciona como un filtro que solo permite ingresar a las personas calificadas a la organización.					
16	Que se identifican las competencias requeridas en el personal para considerar su ingreso a la organización.					
17	La organización coordina las distintas habilidades del personal para su funcionamiento					
18	Las competencias esenciales optimizan el desarrollo de la organización					
19	la ventaja competitiva de las organizaciones la garantiza las competencia esenciales					
20	Que la organización se enfoca en construir competencias para su buen funcionamiento.					
21	Que los gerentes poseen las competencias administrativas necesarias para actuar de manera acertada.					
22	Los niveles de comunicación son los oportunos entre los departamentos de la organización.					
23	El personal tienes los conocimientos y destrezas para manejar situaciones acorde con la organización.					
24	Que las competencias representan el desarrollo potencial de la organización.					



FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y JURÍDICAS
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y JURÍDICAS
NÚCLEO UNIVERSITARIO RAFAEL RANGEL
ESPECIALIDAD EN DERECHO MERCANTIL
MENCIÓN: GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN
EMPRESARIAL

Estimado (a) Hatilde J. Contreras

Con el propósito de desarrollar la investigación denominada
"GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA EL FORTALECIMIENTO DEL
PROCESO DE PROVISIÓN EN LA CONTRALORÍA DEL ESTADO
TRUJILLO"
"GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA EL FORTALECIMIENTO DEL
PROCESO DE PROVISIÓN EN LA CONTRALORÍA DEL ESTADO
TRUJILLO"

www.bdigital.ula.ve

Al agradecer, su valiosa colaboración y cualquier información que
pueda ofrecer para la culminación de la investigación.

AUTORA: LCDA. GRATEROL ANA

Atentamente:

LCDA. GRATEROL ANA

TRUJILLO, JUNIO 2016

C.C. RECONOCIMIENTO -
NO COMERCIAL- COMPARTIR IGUAL



Identificación: **FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y JURÍDICAS**
NÚCLEO UNIVERSITARIO RAFAEL RANGEL
Nombre y apellido: **ESPECIALIDAD EN DERECHO MERCANTIL**
Mención: **GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN EMPRESARIAL**

Cargo que desempeña: *Docente y Metodología*

Estimado (a) *Jane C. Vellegas*

Institución donde lo obtuve: *URPE*

Con el propósito de desarrollar la investigación denominada "GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA EL FORTALECIMIENTO DEL PROCESO DE PROVISIÓN EN LA CONTRALORÍA DEL ESTADO TRUJILLO", se han diseñado un cuestionario para recolectar información en cuanto a las variables del estudio.

En este sentido, la colaboración consiste en evaluar el instrumento tomando en cuenta la pertinencia de cada pregunta con los objetivos, variables, dimensiones e indicadores, tipo de pregunta y redacción de las mismas.

Al agradecer, su valiosa colaboración y cualquier información que pueda ofrecer para la culminación de la investigación.

Resumir los factores de la gestión del talento humano en el proceso de provisión de Recursos Humanos en la Contraloría del Estado Trujillo.

Caracterizar las fases del proceso de provisión en el Talento humanos de la Contraloría del estado Trujillo.

Describir las competencias en el proceso de selección del Personal en la Contraloría del estado Trujillo.

Atentamente;

LCDA. GRATEROL ANA

Evaluación específica del instrumento

Identificación del experto

Nombre y apellido: Jane C. Villegas
Institución donde la labora: BARAIT
Cargo que desempeña: Docente - Metodología
Titulo de postgrado: Dra. en gerencia
Institución donde lo obtuvo: URBE

Titulo de la investigación

**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA EL FORTALECIMIENTO
DEL PROCESO DE PROVISIÓN EN LA CONTRALORÍA DEL ESTADO
TRUJILLO**

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Analizar la gestión del talento humano para el fortalecimiento del proceso de provisión de Recursos Humanos en la Contraloría del estado Trujillo.

Objetivos Específicos

Identificar los factores de la gestión del talento humano en el proceso de provisión de Recursos Humanos en la Contraloría del estado Trujillo.

Caracterizar las fases del proceso de provisión en el Talento humanos de la Contraloría del estado Trujillo.

Describir las competencias en el proceso de selección del Personal en la Contraloría del estado Trujillo.

Cuadro Operacional Evaluación específica del instrumento

ITEMS Nº	PERTINENCIA						TIPO DE PREGUNTA		REDACCION	
	objetivos		variable		indicador		1	2	1	2
	1	2	1	2	1	2				
1.		X		X		X				X
2		X		X		X				X
3		X		X		X				X
4		X		X		X				X
5		X		X		X				X
6		X		X		X				X
7		X		X		X				X
8		X		X		X				X
9		X		X		X				X
10		X		X		X				X
11		X		X		X				X
12		X		X		X				X
13		X		X		X				X
14		X		X		X				X
15		X		X		X				X
16		X		X		X				X
17		X		X		X				X
18		X		X		X				X
19		X		X		X				X
20		X		X		X				X
21		X		X		X				X
22		X		X		X				X
23		X		X		X				X
24		X		X		X				X

b) En líneas generales, considera que los indicadores de la variable Gestión del talento humano en el proceso de provisión, están inmersos en el contexto teórico formal.

Cuadro Operalización de variable

Objetivo General: Analizar la gestión del talento humano para el fortalecimiento del proceso de Provisión de Recursos Humanos en la Contraloría del estado Trujillo.

Objetivos Específicos	Variables	Dimensión	Indicador	Items
Identificar las fases de la gestión del talento humano en el proceso de Provisión de Recursos Humanos en la Contraloría del estado Trujillo.	Gestión del talento humano en el proceso de provisión	Fases de gestión	Intención	1,2
			autonomía	3,4
			Fluctuación	5,6
			Redundancia	7,8
			Variedad	9,10
Caracterizar las fases del proceso de Provisión en el Talento humanos de la Contraloría del estado Trujillo.		Fases del proceso Provisión	Planeación	11,12
			Reclutamiento	13,14
			Selección	15,16
Describir las competencias en el Proceso de selección del Personal en la Contraloría del estado Trujillo.		Competencias de la selección	Escencial	17,18
			Funcional	19,20
			Administrativa	21,22
			Individual	23,24

Juicio de expertos

- a) En líneas generales, considera que las dimensiones de la variable: Gestión del talento humano en el proceso de provisión están inmersos en el contexto teórico formal:

Si.

- b) En líneas generales, considera que los indicadores de la variable: Gestión del talento humano en el proceso de provisión, están inmersos en el contexto teórico formal:

Si. INSTRUMENTO

CONSIDERA USTED QUE

c) ¿Los ítems miden las variables señaladas?

Si.

d) El instrumento señalado permiten alcanzar los objetivos de la investigación

Si.

e) El instrumento, a su juicio es:

Válido: X No Válido: _____

f) Recomendaciones acerca del instrumento elaborado:

Firma

[Firma]

www.bdigital.ula.ve

INSTRUMENTO

	CONSIDERA USTED QUE	S	CS	AV	CN	N
1	La organización tiene una visión explícita de generar las condiciones óptimas que permita el crecimiento.					
2	La intención apoya las capacidades necesarias para llevar a cabo el proceso de gestión					
3	La organización permitir algún nivel de autonomía al personal					
4	La generación de las competencias de autonomía se visualiza en la organización.					
5	La organización estimula la interacción entre sus integrante garantizando la fluctuación.					
6	Las interacciones son acciones fundamentales para generar conocimiento.					
7	La organización debe permitir niveles de redundancia dentro de su operar					
8	La rotación estratégica de personal es beneficiosa para la organización.					
9	Existe igualdad de oportunidades en la organización para acceder, distribuir y combinar información.					
10	La diversidad interna de la organización tiene la capacidad para enfrentarse al ambiente externo.					
11	Los procesos de planeación influyen en el acierto en movimientos futuros del personal.					
12	La planeación es un proceso necesario para conseguir los objetivos organizacionales.					
13	La búsqueda del personal es necesaria para una organización.					
14	Con el reclutamiento se atraen candidatos potencialmente calificados.					
15	La selección de personal funciona como un filtro que solo permite ingresar a las personas calificadas a la organización.					
16	Que se identifican las competencias requeridas en el personal para considerar su ingreso a la organización.					
17	La organización coordina las distintas habilidades del personal para su funcionamiento					
18	Las competencias esenciales optimizan el desarrollo de la organización					
19	la ventaja competitiva de las organizaciones la garantiza las competencia esenciales					
20	Que la organización se enfoca en construir competencias para su buen funcionamiento.					
21	Que los gerentes poseen las competencias administrativas necesarias para actuar de manera acertada.					
22	Los niveles de comunicación son los oportunos entre los departamentos de la organización.					
23	El personal tienes los conocimientos y destrezas para manejar situaciones acorde con la organización.					
24	Que las competencias representan el desarrollo potencial de la organización.					