



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO UNIVERSITARIO "RAFAEL RANGEL"
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
TRUJILLO ESTADO TRUJILLO

bdigital.ula.ve

**LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS FIRMAS CONTABLES
DEL MUNICIPIO TRUJILLO**

Autor: Daniel Gamboa
C.I. V- 17.265.981
Tutor: Prof. Luís Adrian Rosales

Trujillo, Julio 2012



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO UNIVERSITARIO "RAFAEL RANGEL"
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
TRUJILLO ESTADO TRUJILLO

bdigital.ula.ve

**LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS FIRMAS CONTABLES
DEL MUNICIPIO TRUJILLO**

Autor: Daniel Gamboa
C.I. V- 17.265.981
Tutor: Prof. Luís Adrian Rosales

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO PRESENTADO ANTE LA ILUSTRE
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES COMO REQUISITO PARA OPTAR AL
TÍTULO DE LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA

Trujillo, Julio 2012

DEDICATORIA

A Dios nuestro señor, por c y sabiduría para alcanzar mis metas.

A mis Padres, Darío y Jeanette siendo parte de mi vida a ellos dedico este triunfo gracias por existir y estar, ejemplo vivo de perseverancia. Los amo.

A Claudia Barreto por estar incondicionalmente en todo momento.

A mis hermanos, David y Valeria sus anhelo se han hechos realidad, para ustedes este es el comienzo. Los quiero.

A mis Tíos y Primos, brindemos por este triunfo.

A mis abuelos maternos Samuel y Ángela que siempre me apoyaban

A mis abuelos paternos Elina y Ramón que desde el cielo siempre me orientaron hacia esta meta

A mis cuñadas Patricia y María Gabriela por sus consejos.

A todos, gracias por estar.

Daniel

AGRADECIMIENTO

A Dios Todopoderoso, por darme vida, salud, voluntad y la oportunidad de alcanzar unas de mis metas y de compartirla con los seres que quiero.

Al Núcleo Universitario Rafael Rangel por darme la oportunidad de prepararme.

A mi Tutor Académico Lcdo. Luis Rosales por brindarme su ayuda de una manera incondicional, y siendo ejemplo de gran valor en mi carrera.

A mis Profesores por su dedicación en todo momento.-

A mis Compañeros de clase: Luiyomer, José Lara, María Edelmira, Yolimar, Mariana, Mildred, Jesica, Roberto.

A familiares y amigos quienes con amor y paciencia me han acompañado en todos los momentos de lucha y han sido la fuerza de empuje para seguir adelante.

Daniel

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
APROBACIÓN DEL TUTOR	i
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	ii
ÍNDICE GENERAL	iv
ÍNDICE DE CUADROS	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	vii
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	ix
RESUMEN	x
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema	3
Formulación del Problema	7
Sistematización del Problema	7
Objetivo General	7
Objetivo Específicos	7
Justificación de la Investigación	8
Delimitación de la Investigación	9
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	
Antecedentes de la Investigación	10
Bases Teóricas	14
Definición de Términos Básicos	42
Operacionalización de la Variable	44

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

Tipo de Investigación.....	45
Diseño de la Investigación.....	46
Población.....	46
Técnica e Instrumento de Recolección de Datos.....	48
Validez del instrumento	48
Análisis y Presentación de los Resultados	49

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Análisis e Interpretación de los Resultados	50
---	----

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones	74
Recomendaciones	75

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

78

ANEXOS

Anexo 1. Instrumento de Recolección de Datos.....	81
Anexo 2. Constancias de Validación	91

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro		Pp.
1	Recursos requeridos por la organización.....	16
2	Técnicas de selección.....	21
3	Métodos de capacitación cuando el empleado es nuevo....	34
4	Operacionalización de la Variable.....	44
5	Firmas contables del municipio Trujillo.....	47

bdigital.ula.ve

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura		Pp.
1	Procesos de la Gestión del Talento Humano.....	18
2	Identificación de las características personales del candidato.....	26

bdigital.ula.ve

ÍNDICE DE TABLAS

Tablas		Pp.
1	Aplicación de técnicas de reclutamiento de personal	50
2	Técnicas de reclutamiento interno	51
3	Técnicas de reclutamiento externo	52
4	Entrevista de selección	54
5	Pruebas de conocimiento y capacidades	54
6	Pruebas Sicométricas	55
7	Pruebas de personalidad	57
8	Técnicas de simulación	58
9	Resultados de las tareas individuales	59
10	Comportamientos	60
11	Características	61
12	Compensaciones laborales relacionadas con los objetivos de realización empresarial	63
13	Compensaciones laborales vinculadas al tiempo de servicio del empleado	64
14	Compensaciones laborales relacionadas con el desempeño excepcional	66
15	Compensaciones laborales relacionadas con resultados	67
16	Métodos de desarrollo de personal para nuevos empleados	68
17	Métodos de desarrollo de personal para empleados actuales	70
18	Higiene laboral	71
19	Seguridad laboral	72

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráficos		Pp.
1	Aplicación de técnicas de reclutamiento de personal	50
2	Técnicas de reclutamiento interno	51
3	Técnicas de reclutamiento externo	53
4	Pruebas de conocimiento y capacidades	55
5	Pruebas Sicométricas	56
6	Pruebas de personalidad	57
7	Resultados de las tareas individuales	59
8	Comportamientos	60
9	Características	62
10	Compensaciones laborales relacionadas con los objetivos de realización empresarial	63
11	Compensaciones laborales vinculadas al tiempo de servicio del empleado	65
12	Compensaciones laborales relacionadas con el desempeño excepcional	66
13	Compensaciones laborales relacionadas con resultados	67
14	Métodos de desarrollo de personal para nuevos empleados	69
15	Métodos de desarrollo de personal para empleados actuales	70
16	Higiene laboral	71
17	Seguridad laboral	73



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES.
NÚCLEO "RAFAEL RANGEL".
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
TRUJILLO ESTADO TRUJILLO

LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS FIRMAS CONTABLES DEL MUNICIPIO TRUJILLO

Autor: Daniel Gamboa
Año: 2012

RESUMEN

La gestión del talento humano es la responsable de la excelencia de organizaciones exitosas y del aporte de capital intelectual en plena era de la información. El propósito de este trabajo de investigación fue analizar los procesos de gestión de talento humano en las firmas contables del municipio Trujillo; se enmarcó dentro de los estudios descriptivos con diseño de campo no experimental transaccional. La población estuvo conformada por las quince (15) firmas contables del municipio Trujillo, inscritas en la Alcaldía del municipio Trujillo; ascienden a un número de quince (15), de las cuales se tomaron como sujetos informantes a los veinticuatro (24) contadores públicos que laboran en ellas. Como técnica se aplicó una encuesta y como instrumento un cuestionario contentivo de diecinueve (19) ítems validado por su contenido mediante el juicio de expertos. Se obtuvo conclusión general que en las firmas contables del municipio Trujillo; los procesos de gestión del talento humano; dependen de las técnicas utilizadas para admisión de personas, dichos procesos se encuentran limitado por la poca aplicación de criterios adecuados de evaluación del desempeño, además sólo se otorgan compensaciones según el mismo y los resultados obtenidos, el desarrollo de las personal se enfocan más que todo en la realización de talleres y la retención tanto en la higiene como seguridad laboral, aunque no se cumplen certeramente los principios ergonómicos.

Palabras clave: Talento humano, gestión, firmas contables, contadores públicos.

INTRODUCCIÓN

En los nuevos escenarios empresariales se pueden identificar tres aspectos que se destacan por su importancia: La globalización, el permanente cambio del contexto y la valoración del conocimiento. Las viejas definiciones que usan el término recurso humano, se basan en la concepción de un hombre como un "sustituible" engranaje más de la maquinaria de producción, en contraposición a una concepción de "indispensable" para lograr el éxito de una organización.

Cuando se utiliza el término recurso humano se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización, por lo cual surge el término talento humano, ya no está basada en elementos como la tecnología y la información; sino que la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa.

Una herramienta indispensable para enfrentar este desafío es la gestión el talento humano, tal herramienta profundiza en el desarrollo e involucramiento del capital humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el que hacer de la empresa. Es decir, pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa; ya que es ahora cuando la empresa comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerle un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada trabajador.

En este sentido, por la importancia que tiene la adecuada aplicación de los procesos de gestión del talento humano, surge la presente investigación la cual se plantea la siguiente investigación con la finalidad de analizar los

procesos de gestión de talento humano en las firmas contables del municipio Trujillo, mediante la siguiente estructura:

En el capítulo I denominado el problema, se plantea el problema sobre los procesos de gestión del talento humano firmas contables. Asimismo se formula y sistematiza el problema, la cual origina una serie objetivos, aunado a su importancia, justificación y principales criterios que delimitan el estudio.

El capítulo II, dentro del marco teórico, se encuentra las investigaciones consideradas como antecedentes cuyos aportes orientan al investigador de ideas acerca de cómo abordar el tema. Así mismo, se determina el cuerpo de teorías para la sustentación teórica del conjunto de hechos y observaciones concernientes a la variable de investigación, para luego definir los términos básicos empleados y mostrar la operacionalización de la variable.

En el capítulo III, se exponen la metodología, el tipo de estudio dentro del cual se enmarcara la investigación, población, técnica e instrumento que se emplearán para recolectar la información, así como también la validez y la confiabilidad de instrumento.

En el Capítulo IV, análisis e interpretación de los resultados, se dan a conocer los resultados obtenidos a través de distribuciones de frecuencia, representadas por medio de gráficos.

El Capítulo V, está conformado por las conclusiones y recomendaciones, se exponen las conclusiones obtenidas, así como las recomendaciones generadas de las mismas. De igual manera, se muestran las referencias bibliográficas y anexos concernientes a la investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Los enfoques modernos de gerencia empresarial han llevado a denominar el presente siglo, como una época de tendencia humanista en el cual el manejo inteligente de los recursos humanos es fundamental para el desarrollo y sostenimiento de las organizaciones. Hoy en día se reconoce al conocimiento como talento humano, tanto así que algunas empresas a nivel mundial están incluyendo dentro de sus estados financieros su capital intelectual.

A pesar de que el factor monetario es vital, pareciendo el más importante, no es sino a través de la gente que se toman las decisiones tanto sobre los recursos financieros como materiales de una organización. Según Carpio (2003), por medio del talento humano se pueden multiplicar todos los recursos de una empresa. Sin embargo, para competir dentro de un entorno globalizado, altamente competitivo, de transformaciones profundas, aceleradas y dinámicas; se exige un cambio radical de valores, donde las personas deben asumir roles diferentes, adoptar una visión de mayor apertura que incluya flexibilidad ante el cambio.

Para lograr esto se debe luchar por obtener el compromiso del talento humano el cual solo se alcanzará si existe equilibrio y justicia empresarial, pues el verdadero tesoro que puede generar tanto sostenibilidad como ventaja competitiva a la empresa es el talento humano. Es un hecho cierto, el inicio de una nueva época denominada como la era del talento, puesto que el capital y la tecnología ya no son suficientes para mantener vigente una organización en el entorno globalizado de hoy, ahora es indispensable contar

con capacidad de innovación y talento, sobre todo en la generación de espacios para el desarrollo de equipos de alto rendimiento.

Desde esta perspectiva se asume el mejoramiento continuo de las organizaciones en el desempeño y efectividad de sus procesos, en tanto pone de relieve la necesidad de la formación de los equipos de trabajo; pues la idea de relacionar talento humano y el desarrollo de equipos se fundamenta en: personas talentosas que efectivamente promueven, desarrollan equipos efectivos en función de sus desempeños y productos para la institución e instituciones, las cuales centran su atención en un nivel central de análisis, que son las personas como partes del equipo por sobre el equipo.

Por tanto, el talento humano constituye el activo más valioso de las organizaciones, por ello es necesario evaluar cuáles son las distintas formas de gestionarlo, se debe revelar la concepción del hombre desde el punto de vista de las distintas escuelas del pensamiento administrativo y los nuevos enfoques en la materia. Con base a ello, la gestión de talento humano de acuerdo a Chiavenato (2009), es la función que permite la colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales, buscando la eficacia organizacional.

De forma general, la gestión de talento humano representa un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es 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 conocimientos, capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro.

Para que en una organización se gestione de forma adecuada el talento humano, es indispensable la aplicación y seguimiento de seis (6) procesos, a

criterio de Chiavenato (2009), tales procesos incluyen: la admisión de personas mediante el reclutamiento y selección de personal; aplicación de personas a través del diseño de cargos y evaluación del desempeño; compensación de personas, haciendo uso de la compensación, beneficios y servicios; desarrollo de las personas, es decir, la capacitación y desarrollo; retención de personas; y por último, el monitoreo de personas haciendo uso de sistemas de información gerencial y bases de datos.

No obstante, de acuerdo a Monteferrante y Malavé (2004), la gestión del talento humano se ha visto afectada debido a que la incongruencia entre los procesos de recursos humanos, revela una falta de visión estratégica en el manejo de la gente. Venezuela no escapa ante dicha situación, aunque se han realizado esfuerzos por lograr la motivación del personal y al mismo tiempo el éxito organizacional; se determina que mantener un equilibrio entre las necesidades de la entidad y de los trabajadores resulta complejo.

En las empresas trujillanas, de igual manera se observa la misma realidad, la gestión de talento humano, todavía sigue paradigmas escuetos en cuanto a la manera de inducir a que los procesos de gestión permitan a las organizaciones obtener lo esperado del personal. Desde el punto de vista de las firmas contables ubicadas en el municipio Trujillo; para estudiar aspectos vinculados a esta temática, se procedió a establecer conversaciones con algunos de los Contadores Públicos que laboran en las mismas, evidenciándose lo siguiente:

No se toma en cuenta la personalidad y capacidades a la hora de admitir personas dentro del campo laboral, no se consideran importantes las tareas individuales que permitan establecer opiniones certeras sobre el desempeño; no se otorgan beneficios por la realización de los objetivos empresariales ni resultados obtenidos; además las personas que ocupan cargos actuales mostraron un poco de insatisfacción en cuanto a ello.

Asimismo, existe desconocimiento sobre si la higiene y seguridad laboral están determinadas de manera correcta, y las personas están siendo monitoreadas desde una perspectiva donde el dueño o gerente de las firmas contables ejerce presión y autoridad en un nivel más arriba de lo considerado.

La situación descrita en cuanto a los procesos de gestión de talento humano en las firmas contables ubicadas en el municipio Trujillo; puede deberse a: el uso inadecuado de técnicas de reclutamiento y selección en la admisión de personas, a la inconsistencia de los criterios de evaluación de desempeño utilizados, a la poca aplicación de compensación laboral financiera, a la incongruencia de los métodos empleados para el desarrollo de las personas, a la incongruencia de los elementos del programa de calidad de vida o al enfoque seguido para el monitoreo de las personas.

Se advierte que las firmas contables ubicadas en el municipio Trujillo, puedan ser víctimas del entorno cambiante, por cuanto no podrán gestionar de manera adecuada su talento humano, a fin de lograr los resultados esperados. Es necesario, que estas firmas contables, analicen la manera de cómo están llevando a cabo los procesos de gestión, para que así puedan alcanzar la optimización integral del desempeño humano enfrentar las constantes y necesarias transformaciones en función de su estabilidad económica.

En vista de lo expuesto surge la presente investigación para lo cual se determina como interrogante:

Formulación del Problema

¿Cómo se llevan a cabo los procesos de gestión del talento humano en las firmas contables del municipio Trujillo?

Sistematización del Problema

¿Cuáles son las técnicas utilizadas en el proceso de admisión de personas en las firmas contables del municipio Trujillo?

¿Cuáles características presenta la evaluación del desempeño y la compensación laboral en las firmas contables del municipio Trujillo?

¿Cómo es el desarrollo y retención de personas en las firmas contables del municipio Trujillo?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Analizar los procesos de gestión del talento humano en las firmas contables del municipio Trujillo.

Objetivos Específicos

Identificar las técnicas utilizadas en el proceso de admisión de personas en las firmas contables del municipio Trujillo.

Caracterizar la evaluación del desempeño y la compensación laboral en las firmas contables del municipio Trujillo.

Describir el desarrollo y retención de personas en las firmas contables del municipio Trujillo.

Justificación de la Investigación

La presente investigación se enfatizó en el uso de conceptos y teorías claves, relacionadas al tema en estudio, conceptos que hacen mención a los procesos de gestión de talento humano. Es decir, que este estudio se centró

en información accesible al contexto de las firmas contables del municipio Trujillo, que a su vez, la hacen un sustento teórico para futuras investigaciones sobre el tema.

La metodología empleada en la investigación, se consideró implícita en la investigación de campo, no experimental, lo que indujo al uso de medios de investigación que incluyeron técnicas e instrumentos para la recolección de la información, en función de los objetivos propuestos. A nivel metodológico permite que el estudio sirva de sustento para posibles investigaciones. Para el cumplimiento de los objetivos propuestos se acude al empleo de técnicas de investigación como el cuestionario. A través del cuestionario, se intentó dar respuesta a los objetivos específicos planteados, por medio de la cual se concretó el objetivo general de la investigación.

Gestionar el talento humano se ha convertido en la clave para el éxito empresarial, ya que sin él, sería prácticamente imposible enfrentar las exigencias actuales y futuras del mercado, gestionarlo es el reto principal que tienen que afrontar, para ello es necesario incorporar una visión más integradora en la mentalidad de los directivos y trabajadores de las diferentes organizaciones y siempre pensar que las propuestas metodológicas que se utilicen deben implementarse en su totalidad para lograr la sinergia funcional del proceso . Una vez logrado esto lo que resta es dirigir el talento hacia el destino de impacto deseado y con ello se obtuvieron los resultados deseados.

La investigación se muestra como un medio práctico para la solución de problemas específicos presentes en las firmas contables del municipio Trujillo, que a su vez sirve de apoyo en la aplicación de los procesos de gestión de talento humano. Esta investigación representa un aporte por cuanto les permite tener una mejor perspectiva sobre los aspectos de importancia vinculados y de los beneficios que aportan.

Delimitación de la Investigación

Las concepciones más relevantes al estudio, se relacionan directamente con los procesos de gestión de talento humano, por ser esta la variable en estudio. En virtud de la temática estudiada se tiene que este trabajo se adscribe a la Línea de investigación de Administración y Gestión del Departamento de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas de la Universidad de los Andes, Núcleo Universitario “Rafael Rangel.

El espacio de interés para la investigación, estuvo determinado por las firmas Contables que coexistan en el Municipio Trujillo del estado Trujillo, según registro proporcionado por la Alcaldía del municipio Trujillo; siendo los sujetos informantes clave los contadores públicos que laboran en las mencionadas oficinas.

La investigación tomó como importante, información relevante al periodo fiscal del año 2011.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En este capítulo se presentan los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, las cuales van a orientar el estudio en todos sus aspectos, por cuanto determina los fundamentos conceptuales asumidos en esta investigación para examinar la realidad objeto de estudio, asimismo, se presenta la operacionalización de las variables y definición de términos básicos.

Antecedentes de la Investigación

El entorno cambiante en el que evolucionan las empresas determinan de forma continua nuevas exigencias, en términos de conocimientos habilidades y capacidades de los trabajadores, a estas experiencias las organizaciones deben darle respuesta a través de sus políticas, de recursos humanos, que permitan generar un talento humano valioso, alineado hacia el logro de los objetivos organizacionales, por lo tanto generador de ventajas competitivas. En consecuencia, se han realizado investigaciones, los cuales se tomaron como base para este estudio los siguientes:

En primer lugar se hace referencia al trabajo de grado de Terán (2008), titulado “Gestión del Talento humano y cultura organizacional de las empresas aseguradoras”, con el objetivo general de determinar la relación entre la gestión del talento humano y la cultura organizacional en las empresas aseguradoras de la Costa Oriental del Lago de Maracaibo. Metodológicamente contextualizado dentro de una tendencia epistemológicamente positivista, de tipo descriptiva - correlacional, con diseño de campo, no experimental, transaccional. La población estuvo conformada por 18 gerentes y 175 empleados. Diseñándose un cuestionario, contentivo de 57 ítems.

De los resultados obtenidos, el autor concluyó que existe una correlación moderada para ambas fuentes de información, planteando que una cultura organizacional puede desarrollarse en la medida que se ejecute una gestión del talento humano efectiva, requiriéndose, los procesos de admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo del personal, logrando la adaptación a los requerimientos organizacionales y cumpliendo a cabalidad los objetivos establecidos, recomendando aprovechar el arraigo de los factores de la cultura organizacional presentes en sus trabajadores para fortalecer la unificación de conductas y establecer mecanismos de control claramente identificados por su personal.

Seguidamente, se cita a Castillo (2005), quien realizó una investigación que lleva por nombre Gerencia Estratégica y el Desarrollo de los Recursos Humanos en el departamento de Enfermería del Instituto Venezolano de las Seguros Sociales (I.V.S.S.) de Maracaibo para optar al grado académico de Magister en Gerencia de Recursos Humanos en la universidad Rafael María Baralt .El estudio tiene por finalidad determinar los elementos adecuados de la gerencia estratégica que permiten el desarrollo de los recursos humanos del departamento de enfermería de los hospitales y ambulatorios del I.V.S.S. de Maracaibo, diagnosticando el proceso de gerencia aplicado actualmente, descubriendo y seleccionando los elementos adecuados de la gerencia estratégica que se deben aplicar para el desarrollo de personal de enfermería de los hospitales y ambulatorios del I.V.S.S. de Maracaibo.

Buscando solución al problema planteado, realizó una investigación descriptiva, de campo y no experimental, con una población de 321 profesionales de la enfermería. La muestra determinada según Sierra Bravo, fue de 76 sujetos que laboran en los hospitales y ambulatorios del I.V.S.S., el cuestionario para la recolección de datos fue de tipo encuesta con preguntas cerradas y respuestas con cinco alternativas a escala de Lickert, con el fin de medir las variables de estudio: Gerencia estratégica y Desarrollo de

Recursos Humanos. Los datos obtenidos se analizan utilizando estadísticas descriptivas de frecuencias absolutas y relativas, lo cual afirma la presencia de elementos inadecuados en la gerencia estratégica generando un escaso desarrollo del recurso humano. Se recomienda utilizar el proceso de gerencia estratégica, exhortar a los empleados a responsabilizarse para el desarrollo con asistencia continua de la organización y lograr asignación de recursos para la aplicación de planes estratégicos que conduzcan al desarrollo del recurso humano.

El estudio es un referente para estudiarlo porque ratifica la teoría plasmada en esta investigación al desarrollar la importancia del desarrollo del recurso humano, como lineamientos estratégicos para mejorar la productividad, uno de los objetivos presentes en cualquier tipo de organización.

Asimismo, se tiene a Jaramillo (2005), su trabajo de investigación titulado “Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos”, con el propósito de conocer ¿cuál es la situación actual registrada inicialmente en 48 Mipymes de los sectores alimentos y confecciones de la ciudad de Barranquilla (Colombia) vinculadas al programa Expopyme de la Universidad del Norte, en materia de reclutamiento y selección, descripción de cargos, orientación del empleado, entrenamiento y formación, evaluación del desempeño, administración de la compensación, salud ocupacional y bienestar social?, ¿cuáles son las características predominantes de sus empleados?, ¿cómo se llevan dichos procesos a la práctica?, ¿quién es el encargado de la gestión del talento humano?

Los hallazgos de la investigación, ratifican las difíciles condiciones por las que atraviesan las Mipymes en materia de gestión humana, dado que su

capacidad financiera, cultura y estructura no les permite contar con un área específica que atienda la totalidad de requerimientos de las personas que las componen. El dueño, gerente o administrador debe hacer acopio de todas sus capacidades y competencias para actuar como facilitador y conductor de las personas de la empresa. Los procesos críticos son inducción, formación y entrenamiento, salud ocupacional y bienestar, lo que las hace poco competitivas frente al entorno globalizado del siglo XXI.

Finalmente, se toma a Perozo (2005), con su trabajo de grado titulado “Pensamiento estratégico y gestión del talento humano en los gerentes corporativos” para optar al grado académico de Magister en Gerencia de Recursos Humanos en la universidad Rafael María Baralt, el cual tuvo como propósito determinar la relación entre el pensamiento estratégico y la gestión del recurso humano en los gerentes corporativos de las empresas del sector petrolero del estado Zulia. Adoptó un tipo de investigación descriptiva, de campo, con una población de cuarenta y dos (42) gerentes pertenecientes a diversas empresas petroleras en el ramo.

Las conclusiones del estudio demostraron que en las empresas, los gerentes mostraron presencia en las cualidades de los gerentes corporativos respecto al uso de la tecnología para resolver problemas, organización en el trabajo y buenas relaciones laborales, además se evidenció que los procesos relacionados con la admisión de las personas se limitan debido a la deficiencia observada en la gestión del talento humano, aunado a la deficiencia de los gerentes en el conocimiento de esta materia, en las políticas empleadas para la selección del personal.

Bases Teóricas

En el contexto actual de búsqueda de mejoramiento continuo de la calidad en la gestión y los resultados de las organizaciones, la Gerencia de

Recursos Humanos adquiere especial relevancia; ya que la misma es la encargada de gestionar profesionalmente el talento humano, es una función directiva orientada a la planificación de necesidades de captación, inserción mantenimiento así como el desarrollo de los talentos humanos idóneos, requeridos para la organización para cumplir tanto su misión como los objetivos con eficiencia, adaptándose a un medio cambiante y exigente.

En este orden de ideas Dolan y Cabrera (2007:5), definen la gerencia de recursos humanos como “el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas”, incluyendo así la gestión del talento humano. Partiendo de esta premisa la investigación está orientada a profundizar en analizar la gestión de talento humano en las firmas contables del municipio Trujillo.

Gestión del Talento Humano

De acuerdo a Dolan y Cabrera (2007), el talento humano constituye el activo más valioso de las organizaciones, por ello es necesario evaluar cuáles son las distintas formas de gestionarlo en las organizaciones, para ello se debe revelar la concepción del hombre desde el punto de vista de las distintas escuelas del pensamiento administrativo y los nuevos enfoques en la materia.

Es decir, la gestión del talento humano es una de las áreas con más cambios y transformaciones en años recientes, no sólo en sus aspectos tangibles y concretos sino, sobre todo, en los conceptuales e intangibles. Según Bautista y Suárez (2004), dentro de la gestión del talento humano este concepto se trabaja en base a la generación de competencias que encaminen a la organización a garantizar su permanencia ante el mercado.

Para Chiavenato (2009), la gestión del talento humano es la función que permite la colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos

organizacionales e individuales, buscando la eficacia organizacional. Esto permite decir, que representa enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es 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 conocimientos, capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro.

Después de revisar diversos autores, se puede inferir que gestión del talento humano, es el conjunto de procesos necesarios para dirigir a las personas o recursos humanos dentro de la empresa, partiendo del reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, evaluación del desempeño, salud ocupacional y bienestar, entre otros, que conduzcan a la obtención de valor agregado para la empresa, los empleados y el entorno.

Según Carpio (2003), la gestión del talento humano se puede analizar en dos dimensiones: interna y externa. En la dimensión interna, todo lo concerniente a la composición del talento humano y en la externa lo elementos o factores del entorno que inciden en la captación, desarrollo y permanencia del talento. Esto implica que los objetivos fundamentales de la gestión del talento de las personas tienen que ver con la definición y la importancia de dicha área en la empresa: Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión, hacerla competitiva, suministrarle empleados bien entrenados y motivados, permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo, desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo, administrar el cambio y establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

A criterio de Chiavenato (2009), la gestión del talento humano es la responsable de la excelencia de organizaciones exitosas y del aporte de capital intelectual en plena era de la información. La ventaja de la organización frente a los competidores del mercado se constituye

actualmente en el liderazgo efectivo del talento humano, de manera que se pueda asegurar que las personas puedan cumplir la misión organizacional de manera adecuada.

Según Chiavenato (2009), la organización, para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos, estos son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos. Existen tres tipos de recursos:

Cuadro 1. Recursos requeridos por la organización.

Recursos	Descripción
Materiales	Aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, entre otros.
Técnicos	Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, entre otros.
Talento Humano	No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud.

Fuente: autor de la investigación (2011).

No hay duda de que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes. Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo.

Por esa razón, todos los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo. Pero aquí nos

detenemos para hacernos una pregunta: ¿Pueden las técnicas de administración del talento humano impactar realmente en los resultados de una compañía? La respuesta es un "SI" definitivo.

De acuerdo a Bautista y Suárez (2004), en el caso de una organización, la productividad es el problema al que se enfrenta y el personal es una parte decisiva de la solución. Las técnicas de la administración de personal, aplicadas tanto por los departamentos de administración de personal como por los gerentes de línea, ya han tenido un gran impacto en la productividad y el desempeño.

Aun cuando los activos financieros, del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados el talento humano tienen una importancia sumamente considerable. El talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del director de talento humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados.

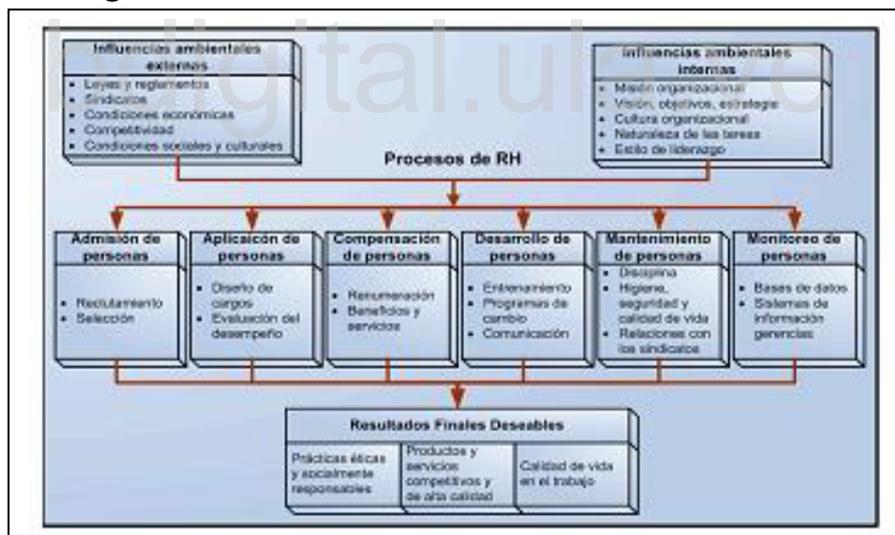
En este sentido, la gestión de talento humano implica una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones. En la actualidad los empleados tienen expectativas diferentes acerca del trabajo que desean desempeñar. Algunos empleados desean colaborar en la dirección de sus puestos de trabajo, y quieren participar en las ganancias financieras obtenidas por su organización. Otros cuentan con tan pocas habilidades de mercado que los empresarios deben rediseñar los puestos de trabajo y ofrecer una amplia

formación antes de contratar. Así mismo, están cambiando los índices de población y la fuerza laboral.

Procesos de la Gestión del Talento Humano

Chiavenato (2009), plantea que los principales procesos de la moderna gestión del talento humano se centran en 6 vertientes: admisión de personas (relacionado directamente con el reclutamiento y selección), aplicación de personas (evaluación del desempeño), compensación laboral, desarrollo de las personas (capacitación); retención del personal y en el monitoreo de las personas (basados en sistemas de información gerencial y bases de datos). Estos procesos están influenciados por las condiciones externas e internas de la organización.

Figura 1. Procesos de la Gestión del Talento Humano.



Fuente: Chiavenato (2009).

Partiendo de la figura anterior, se describen cada uno de los procesos implícitos en la gestión del talento humano:

Admisión de Personas

Según Chiavenato (2009), la admisión de personas es el proceso de atracción de candidatos calificados para un cargo, está relacionada con dos aspectos claves: reclutamiento y selección del personal.

El reclutamiento de personal, es el conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de una empresa. Es decir, corresponde al proceso mediante el cual la organización atrae candidatos para abastecer su proceso selectivo, funciona como un proceso de comunicación. Si el reclutamiento solo comunica y divulga, no alcanza sus objetivos básicos. Los tipos de reclutamiento para buscar los candidatos pueden ser internos o externos o ambos.

Reclutamiento interno, se aplica a los candidatos que trabajan en la organización, es decir, a los empleados, para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras. Se lleva a cabo a través técnicas como: oferta de ascensos (cargos mas elevados y, en consecuencia, mas complejos, pero en la misma área de actividad de la persona) y transferencias (cargos del mismo nivel, pero que involucran otras habilidades).

Entre las ventajas del reclutamiento interno se tienen: aprovecha mejor el potencial humano de la organización, motiva el desarrollo profesional, incentiva la permanencia de los empleados, no requiere socialización organizacional y el costo financiero es mejor. Sin embargo se destacan algunas desventajas: puede bloquear la entrada de nuevas ideas, experiencias y expectativas, favorece la rutina y mantiene y conserva la cultura organizacional.

Reclutamiento externo, se dirige a los candidatos que están en el MRH (Mercado de recursos humanos), fuera de la organización, para someterlos al proceso de selección de personal. Debe buscarse de manera precisa y eficaz. El proceso de reclutamiento termina cuando el candidato llena su solicitud de empleo o presenta su curriculum vitae a la organización. La solicitud de empleo es un formulario que el candidato llena anotando los datos personales, formación académica, experiencia profesional, conocimientos, dirección y teléfono, para establecer contactos.

Entre sus ventajas se señalan: introduce ideas nuevas en la organización: talentos, habilidades y expectativas, enriquece el patrimonio humano, aumenta el capital intelectual y renueva la cultura organizacional. No obstante, presenta como desventajas: afecta negativamente la motivación de los empleados de la organización, reduce la fidelidad de los empleados, requiere aplicación de técnicas selectivas para elegir candidatos externos representando costos operacionales y es más costoso, oneroso, prolongado e inseguro que el reclutamiento interno

Entre las técnicas de reclutamiento externo se tienen: avisos en periódicos y revistas especializadas, agencias de reclutamiento, contactos con escuelas, universidades y asociaciones gremiales, carteles en sitios visibles, presentación de candidatos por recomendación de empleados, bajo costo, altos rendimientos, efectos relativamente rápidos, consulta en archivos de candidatos: el archivo de base de datos, que puede catalogar los candidatos que se presentan espontáneamente o que no fueron teniéndose en cuenta en reclutamientos anteriores y bases de datos de candidatos, candidatos sobrantes en reclutamientos, son introducidos en la base de datos de la empresa para utilizarlos en nuevos reclutamientos.

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se dará inicio al proceso de selección. Esta fase

implica una serie de pasos que añaden complejidad a la decisión de contratar y consumen cierto tiempo. En este sentido, selección del personal es un proceso de trascendencia para toda empresa, puesto que por intermedio de éste se decidirá a los futuros trabajadores de la misma y dependiendo de la realización óptima y de calidad del proceso, los resultados de la selección podrán ser los esperados o superados.

El proceso de selección es la búsqueda de la adecuación entre lo que pretende la organización y lo que las personas ofrecen. Pero no solo las organizaciones escogen; las personas también eligen las organizaciones donde quieren trabajar, hay una elección recíproca, tiene como finalidad cubrir puestos de trabajo y/o cargos de acuerdo a las especificaciones y necesidades, es por ello, que funciona como un filtro que permite que sólo algunas personas puedan ingresar en la organización: las que presentan características deseadas por la organización.

Las técnicas de selección más utilizadas se muestran en el siguiente cuadro:

Cuadro 2. Técnicas de selección.

Técnica	Descripción
Entrevista de selección	Es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan, y una de las partes está interesada en conocer mejor a las otras. Pueden ser orales o escritas.
Pruebas de conocimiento y capacidades	Instrumentos para evaluar el nivel de conocimiento general y específico de los candidatos, en este caso se aplican pruebas de conocimiento general y de capacidades específicas. Las pruebas de conocimientos o de capacidad tienen como objetivo evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades adquiridas por el candidato a través del estudio, de la práctica o del ejercicio. Estas pruebas pueden ser orales, escritas o de ejecución (realización de un trabajo o tarea); pueden ser generales (sobre nociones de cultura general) o específicas (cuando investigan conocimientos técnicos y particulares directamente relacionados con el puesto).
Pruebas sicométricas	Constituyen una medida objetiva y estandarizada de una muestra del comportamiento referente a aptitudes de la persona, es decir, implica la evaluación de comportamientos específicos de la persona. Con estas pruebas se busca contar con un recurso que cumpla con las diversas competencias que requiere una posición dentro de una organización, aporta herramientas necesarias vinculadas a elementos teóricos, metodológicos y procedimentales.

Fuente: autor de la investigación (2011).

Cuadro 2. Técnicas de selección (Continuación).

Técnica	Descripción
Pruebas de personalidad	Estas características se identifican en rasgos de personalidad y distinguen a una persona de otra, es decir, se evalúan los rasgos particulares de cada persona, proporcionan a las empresas un perfil del profesionalismo, personalidad, y de donde se sitúa el personal en relación con los otros candidatos. De esta forma filtran a los candidatos invitados a presentarse para cada puesto, evaluando y comparando: sus diversas capacidades, fortaleza y debilidades, posibilidades de adaptación al equipo de trabajo, a las presiones necesarias y al puesto en sí mismo. Los tests de personalidad analizan las diversas cualidades determinadas por el carácter (rasgos adquiridos) y por el temperamento (rasgos innatos), pueden ser genéricos (cuando revelan los rasgos generales de personalidad en su conjunto) o específicos (cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad como equilibrio, frustraciones, motivación, etcétera).
Técnicas de simulación	Su punto de partida es el drama, que significa reconstruir un escenario, se pretende estudiar y analizar de qué modo reacciona el aspirante al cargo ante la situación, por ejemplo los periodos de prueba. De entre las más utilizadas destacan las siguientes: tratamiento y solución de casos, bandeja de entrada, representación teatral de un problema de negocio, dinámica de grupos y psicodrama. Estas técnicas de simulación se basan en la idea de que las personas no tienen todos sus papeles bien desarrollados en las relaciones con los demás: Algunos de ellos se proyectan en su ambiente y otros no. Al representar un papel, cada individuo pone en marcha los aspectos más relevantes de su comportamiento, tanto individual como en interacción con otros.

Fuente: autor de la investigación (2011).

Del cuadro anterior, se infiere que la admisión de personas es una metodología innovadora con características importantes centradas en la conducta humana y el concepto cualitativo bien podría centrarse en aspectos fundamentales para garantizar toda la pertinencia en alineación o concordancia a las metas organizacionales.

Aplicación de Personas

Según Chiavenato (2009), las evaluaciones de la gestión del desempeño constituyen el proceso de apreciar el trabajo de los empleados en el puesto, así como su potencial de desarrollo. ¿Qué se mide a través de éstas? El desempeño pasado, el actual y el futuro, que permiten tomar decisiones relevantes en relación al factor humano.

En ocasiones las organizaciones cuentan con sistemas de evaluación de la gestión del talento humano formales. Sin embargo, frecuentemente los mismos no se adecuan a las necesidades de la organización, o simplemente

los factores a considerar son los que se encuentran en los libros y de manera comercial, por lo que no están alineados a la filosofía institucional de la organización de que se trata.

Es frecuente en muchas empresas que los empleados y/o colaboradores se sientan desmotivados después de este proceso. Esto es así porque después de haber dado lo mejor de sí durante un año, o el período elegido por la empresa para la evaluación, la misma toma la determinación de aumentar un porcentaje para todos, sin valorar de manera objetiva los esfuerzos realizados durante ese período por los colaboradores de forma individual

El proceso de evaluación de desempeño permite dar solución a problemas de supervisión del recurso humano, de integración del trabajador a la empresa o al cargo que ocupa actualmente, de la falta de aprovechamiento de potenciales mayores que los exigidos para el cargo, de motivación, entre otros; también tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de las personas, lograr una mejor comunicación, planificar y organizar el trabajo basado en las fortalezas y debilidades detectadas.

La evaluación del desempeño es definida por Dolan y Valle (2007:29), como “un procedimiento estructural, sistemático para medir evaluar sobre los atributos, comportamientos, resultados relacionados con el trabajo”, con el fin de describir en qué medida es productivo el empleado, de esta forma saber si podrá mejorar su rendimiento futuro.

La evaluación del desempeño ofrece a la gerencia de recurso humano la oportunidad de trabajar sobre el desempeño de los empleados en el corto plazo y sobre su desarrollo producto de la capacitación recibida. Esta importante actividad se constituye para la empresa en un recurso informativo válido para aumento de sueldo por méritos, asignación de gratificaciones,

promociones y despidos. Permite, además, calificar y diferenciar a las personas que trabajan en la empresa.

En síntesis, la evaluación del desempeño puede emplearse con dos fines: calificativos y de desarrollo. La evaluación del desempeño juega un papel muy importante en el desarrollo del recurso humano de una organización, pues su correcta aplicación se convierte en un medio de motivación y estímulo en los empleados, que finalmente termina beneficiando a la organización.

La gestión de la evaluación del desempeño humano constituye un sistema que permite que las organizaciones dirijan sus esfuerzos a asegurarse de que todos los aspectos de su actividad concurren y potencien la clave, tanto de su supervivencia como de su futuro, es decir, su competencia. En este sentido, la empresa que cuente con un sistema de gestión de evaluación del desempeño objetivo, adaptado a sus necesidades, definitivamente contará con un elemento impulsor en su organización, que le permitirá un mejoramiento continuo, un aseguramiento de la calidad y un verdadero reconocimiento a su factor humano.

Robbins (2004), hace alusión a los tres grupos más populares de criterios utilizados para evaluar el desempeño: los resultados de las tareas, los comportamientos y las características a continuación se describirá cada uno de ellos:

Los resultados de las tareas individuales

La medición de los resultados proporciona criterios claros y sin ambigüedades, mediante los que se puede valorar el desempeño de un trabajador, elimina la subjetividad y la posibilidad de sesgos inherentes en cualquier proceso de evaluación. Así un trabajador sería evaluado con criterios como: las cantidades producidas, costos por unidades producidas,

desperdicios generados, rapidez en la solución de problemas, conocimientos asociados al cargo entre otros.

Comportamientos

En muchos casos, es difícil identificar resultados específicos que puedan ser atribuidas directamente a las acciones de un empleado, esto es particularmente cierto para personal en puestos administrativos o individuos cuyas asignaciones de trabajo son parte intrínseca del esfuerzo de un grupo. En este último caso el desempeño del grupo puede ser evaluado, pero podría ser difícil o imposible de identificar claramente la contribución de cada miembro del grupo. En tales casos no es sano que la gerencia evalúe el comportamiento del empleado.

Los comportamientos están asociados con la forma de ser y actuar de las personas, en este caso se pueden utilizar como criterios: la puntualidad para entregar informes, estilo de liderazgo, espíritu de equipo, creatividad entre otros, estos comportamientos no se limitan a lo que se relaciona directamente con la productividad, sino más bien ayuda a los demás a hacer sugerencias de mejoras y ofrecerse como voluntario para realizar más deberes acrecientan la eficiencia tanto de los grupos como de las organizaciones. Por tanto, es lógico incluir factores subjetivos y contextuales en la evaluación, siempre que contribuyan a la eficiencia de la organización.

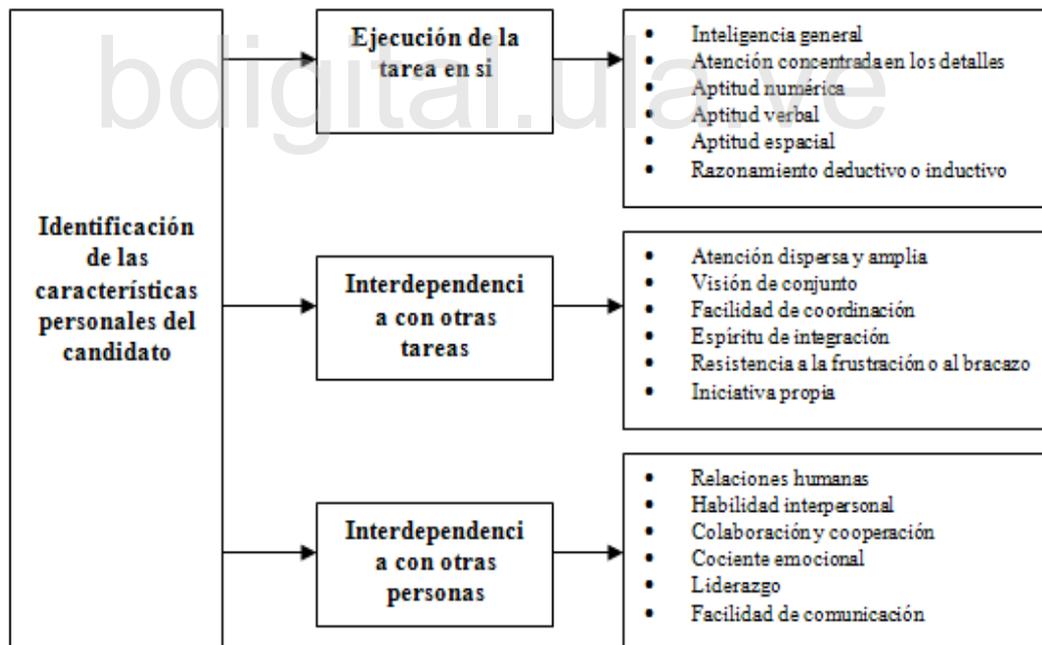
Características

Para Robbins (2004), las características representan el conjunto más débiles de criterios, el cual es ampliamente utilizado por las organizaciones; son más débiles que los resultados de las tareas o de los comportamientos por cuanto están más alejadas del desempeño real del trabajo mismo, Características como tener una buena actitud, lealtad con la organización donde trabaja ,sociabilidad, mostrar seguridad, ser confiable o cooperativo,

poseer una rica experiencia entre otros, podrían no estar relacionados con los resultados positivos de la tarea, pero solo un ingenuo ignoraría la realidad pues dichas características a menudo son utilizadas en las organizaciones como criterio para evaluar el nivel del desempeño.

Desde el enfoque de Dolan y Valle (2007), como los criterios pueden ser únicos o múltiples, pero lo más importante es que estos criterios estén relacionados con el puesto de trabajo, de manera de lograr un sistema de evaluación válido, por el contrario, si el sistema de evaluación no aborda el comportamiento en el trabajo se considera el sistema como deficiente o contaminado debido a la inclusión de criterios no importantes o pertinentes para el trabajo.

Figura 2. Identificación de las características personales del candidato.



Fuente: Dolan y Valle (2007).

Es decir, las características del candidato están determinadas desde tres puntos de vistas: en la ejecución de la tarea en sí, la interdependencia con otras tareas y con otras personas, tal como lo muestra la figura anterior.

Compensación Laboral

Para Chiavenato (2009), la actividad organizacional se puede ver como un proceso complejo de conversión de recursos a través de un sistema integrado capaz de proporcionar salidas o resultados, el cual requiere combinación óptima de entradas (esfuerzo humano, tecnología, materias primas, capital, otros) en un conjunto de trabajo para producir el resultado esperado.

Dentro de este ámbito, la compensación ofrecida por la organización influye en la satisfacción de los socios, pues cada socio está dispuesto a invertir recursos individuales, en la medida en que obtenga retornos y resultados de sus inversiones.

Chiavenato (2005:14), destaca que “la compensación es uno de los procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas, incluyen remuneración, beneficios y servicios sociales.” En tal sentido, los procesos de compensación de personas constituyen los elementos fundamentales para el incentivo y la motivación de los empleados de la organización, teniendo en cuenta tanto los objetivos individuales que se deben alcanzar.

Es decir, por compensación se entiende el pago total que hace la organización al trabajador por la labor contratada, que también incluye beneficios, prestaciones e incentivos; está conformada por elementos fijos: sueldo, prestaciones o beneficios y variables incentivos o remuneraciones por rendimiento, esta última es vista por algunas empresas como factor motivante, ya que maximiza los esfuerzos del personal y eleva el resultado productivo estimado.

El sistema de recompensas incluye el paquete total de beneficios que la organización pone a disposición de sus miembros, así como los mecanismos

y procedimientos para distribuirlo. No solo se tiene en cuenta salarios, vacaciones, bonificaciones, asensos, sino también otras compensaciones menos visibles, como seguridad en el empleo, transferencias laterales a posiciones más desafiantes o a posiciones que implique crecimiento, desarrollo adicional y varias formas de reconocimiento del desempeño excelente.

Los programas de compensación benefician la base económica del empleado y su familia, le da la posibilidad de ganancias más elevadas, lo que puede motivar al empleado, debido a que eleva su autoestima y su productividad. Es vital mantener programas de salarios que no sólo hagan posible la maximización de la eficiencia de las ventas sino también proporcionen a los accionistas un retorno adecuado de las inversiones, estimulando así el ingreso y la permanencia de los buenos empleados.

Según Chiavenato (2005), las recompensas organizacionales se ofrecen para reforzar actividades que aumenten la conciencia y la responsabilidad del individuo y del grupo en la organización, es decir, motiven el espíritu de misión en la empresa; y amplíen la interdependencia del individuo hacia el grupo y del grupo hacia toda la organización, además de destacar en la constante creación de valor dentro de la organización, que incentiven las acciones que agreguen valor la organización, al cliente y a las propias personas

En cuanto los objetivos: los planes de beneficio se pueden clasificar en asistenciales, recreativos y supletorios. Los beneficios asistenciales: beneficios que buscan proveer al empleado y su familia de ciertas condiciones de seguridad y previsión, en caso de imprevistos o emergencias. En este sentido, las acciones en cuanto a la compensación laboral incluyen:

Programa para el involucramiento de los empleados

El personal que debe realizar un mayor esfuerzo para tener un desempeño normal se le ayudará a mejorar su esfuerzo mediante cursos de capacitación o mayores explicaciones sobre las tareas que a este le corresponde cumplir y de esta manera poder rendir más dentro de la organización. Escuchar y aceptar sugerencias de los subordinados para que ellos sientan que tienen cierto grado de participación en la toma de decisiones dentro de la organización.

Programa de Incentivos y Reconocimientos

Incrementar el sueldo del empleado de acuerdo a su desempeño y habilidades, en un periodo dado en un porcentaje definido, brindar reconocimiento al mejor trabajador del mes, otorgándole un bono especial, otorgar a aquéllos Departamentos que logren alcanzar las metas de la empresa una placa de reconocimiento a final de cada semestre. Con este programa de pagos y reconocimientos toda empresa puede pretender que sus trabajadores se sientan importantes y satisfechos en su labor.

Las compensaciones se pueden clasificar como financieras y no financieras. La *compensación financiera* puede ser directa e indirecta. La compensación financiera directa es el pago que cada empleado recibe como salario, bonos, premios y comisiones. El salario puede ser directo o indirecto. El directo se percibe como contraprestación del servicio en el cargo ocupado; se puede referir al mes o a la hora trabajada.

La compensación financiera indirecta es el salario indirecto derivado de cláusulas de la convención colectiva de trabajo y del plan de beneficios y servicios sociales ofrecidos por la organización. El salario indirecto incluye vacaciones, primas, propinas, adicionales, la suma del salario directo y del salario indirecto constituye la remuneración. La remuneración constituye todo

lo que el empleado recibe como fruto del trabajo que realiza en una organización. En este caso, la

A criterio de Dolany Cabrera (2007), la mayoría de las organizaciones adopta varios tipos de compensaciones financieras:

1.- Relacionadas con objetivos de realización empresarial, como la ganancia o la pérdida: La participación en los resultados anuales o semestrales. Aunque limitado a ciertos niveles (directores y gerentes), este criterio encierra potencialmente un gran efecto de motivación.

Los incentivos y la participación en las utilidades constituyen enfoques de compensación que impulsan logros específicos. Los incentivos establecen estímulos basados en el desempeño y no en la antigüedad o en las horas que se haya laborado. Con más frecuencia, se conceden sobre bases individuales. La participación en las utilidades establece una relación entre el mejor desempeño de la organización y una distribución de los beneficios de ese mejor desempeño entre los trabajadores. Por lo común, se aplica a un grupo o a todos los empleados, y no se aplica sobre bases individuales. Tanto los sistemas de incentivos como la participación en las utilidades se utilizan como suplemento de las técnicas tradicionales de sueldos y salarios. Estos sistemas de compensación tienen el objetivo de:

- Vinculación de la compensación con el desempeño, la productividad y la calidad.
- Reducción de los costos de compensación.
- Mejoramiento del nivel de participación e identificación del empleado.
- Incremento del trabajo en equipo.

2.- Vinculadas al tiempo de servicio del empleado, concedidas automáticamente en ciertos periodos (por ejemplo, cinco o diez años), si el desempeño del empleado es satisfactorio, se otorgan bonificaciones por

antigüedad cuando el empleado cumpla: 1 año de servicio, 3 años de servicio, 5 años de servicio, 10 años de servicio, 15 años de servicio y 20 años de servicio.

3.- Relacionadas con el desempeño excepcional: Estas recompensas exigen diferenciación en el desempeño y mejoramiento salarial con valor de motivación. Es el aumento por merito, en este caso se incluyen: el mejoramiento salarial, los aumentos por méritos y la compensación por conocimientos especializados.

4.- Relacionadas con resultados (departamentales, divisiones, o globales objetivamente cuantificables): Se pueden compartir en el grupo, en términos de igual porcentaje con relación a la base salarial de cada persona. Es la remuneración llamada variable, como por ejemplo el otorgamiento de bonificaciones.

Las cuatro recompensas se conceden por separado o en conjunto, como retribución por la consecución de uno o varios objetivos organizacionales: fabricar determinado producto, proporcionar determinado tipo de servicio, alcanzar determinado índice de productividad, aumentar las ventas de productos o servicios, elevar el margen de ganancia operativa, cubrir y conquista mayor numero de clientes, aumentar la satisfacción de los clientes, o mejorar la imagen de la organización.

Desarrollo de las Personas

De acuerdo a Chiavenato (2009), desarrollar personas no es solo darles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, y se tornen mas eficientes en lo que hacen, sino darles información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos que modifiquen sus hábitos y comportamientos y les permitan ser

mas eficaces en lo que hacen: formar es mucho mas que informar, pues representa el enriquecimiento de la personalidad humana.

Los procesos de desarrollo implican tres estados que se superponen: el entrenamiento, el desarrollo de las personas y el desarrollo organizacional. Los estratos menores, como entrenamiento y desarrollo de personal estudian el aprendizaje individual y como aprenden y se desarrollan las personas. El desarrollo organizacional es el estrato mas amplio y se refiere a como aprenden y se desarrollan las organizaciones a través del cambio y la innovación. En el caso de la presente investigación, se hace énfasis en el desarrollo de las personas, el cual incluye aquellas actividades designadas a capacitar y motivar al empleado para ampliar sus responsabilidades dentro de una empresa.

Para Chiavenato (2009), el desarrollo de personas son procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y formación de las personas. Asimismo, afirma que el entrenamiento tiene mucho que ver con el conocimiento. En la era de información, el conocimiento es el recurso más importante. Si el conocimiento es fundamental, la productividad del conocimiento constituye la clave del desarrollo.

En la actualidad el entrenamiento se considera un medio de desarrollar competencias en las personas que sean más productivas, creativas e innovadoras, puedan contribuir mejor a los objetivos organizacionales y sean cada vez más valiosas. El entrenamiento es una manera eficaz de agregar valor a las personas, a la organización y a los clientes. El entrenamiento enriquece el patrimonio humano de las organizaciones.

El desarrollo de personas se centra en los cargos de la organización, en las nuevas habilidades y capacidades exigidas, constituye un proceso de

aprendizaje, donde el desarrollo de las capacidades del trabajador, proporciona beneficios para los empleados y para la empresa, ayuda a los trabajadores a aumentar sus habilidades y cualidades, beneficia a la organización incrementando las habilidades del personal de una manera costo-efectiva. En efecto hace que el trabajador sea más competente y hábil.

Dolan y Cabrera (2007), definen al desarrollo del empleado como un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la modificación y potenciación de sus conocimientos, habilidades y actitudes. Normalmente la formación tiene como principal objetivo la mejora del rendimiento en un puesto concreto mediante el incremento de las habilidades y conocimientos del individuo; a través del desarrollo se busca preparar a las personas para el desempeño de futuros roles en la organización.

El desarrollo de las personas se logra mediante las jornadas de capacitación, las cuales permiten actualizar conocimientos y perfeccionar las habilidades adquiridas. El desarrollo de habilidades para ejecutar las tareas debe complementarse con los conocimientos, actitudes y comportamientos que sirvan tanto al empleado como a la empresa para enfrentar las futuras demandas, propósitos de la capacitación.

Según los autores citados, las fases de capacitación incluyen: la detección de necesidades, identificación de los recursos adecuados para desempeñar el cargo, el diseño del plan de trabajo, ejecución del programa de entrenamiento requerido para ocupar el cargo, su evaluación, control y el seguimiento al desempeño del cargo.

Los objetivos de la capacitación apuntan a que la empresa obtenga mayor rentabilidad y a que los empleados tengan una actitud más positiva, mejorar el conocimiento del puesto a todos los niveles, ayudar al personal a

identificarse con los objetivos de la empresa, obtener una mejor imagen, fomentar la apertura y la confianza, mejorar la relación jefe-subalterno, agilizar la toma de decisiones, contribuir a la formación de líderes, incrementar la productividad, calidad del trabajo y reducir la tensión.

Los procesos de capacitación permiten establecer y reconocer requerimientos futuros, el suministro de empleados calificados y asegurar el desarrollo de los recursos humanos disponibles. En este sentido, está dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones que se le asignan, producir resultados de calidad, dar excelentes servicios a sus clientes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización.

Según Dolan y Cabrera (2007), la capacitación del personal puede hacerse tomando en cuenta dos aspectos: *cuando el empleado es nuevo o cuando ya ocupa un cargo actual en la empresa*. Cuando la capacitación se brinda para nuevos empleados se aplican los siguientes métodos:

Cuadro 3. Métodos de capacitación cuando el empleado es nuevo.

Método	Descripción
Conferencia	Permite llegar a una gran cantidad de personas y transmitir un amplio contenido de información o enseñanza. Se puede emplear como explicación preliminar antes de demostraciones prácticas. Por ejemplo, es útil al impartir las medidas de seguridad, organización de planta, entre otros
Manuales de Capacitación	Manuales de capacitación u otros impresos, diagramas que permiten la exposición repetida, es útil aplicación de secuencias largas o procedimientos complicados que no pueden retenerse en una sola presentación. Pueden combinarse con conferencias y prácticas de tareas reales.
Videos	Puede sustituir a las conferencias o demostraciones formales, permite la máxima utilización de instructores más capaces. Los cortes, empalmes o en la cámara lenta son útiles para incidir en demostraciones de realidad. Ayudan a la comprensión de ideas abstractas y en la modificación de actitudes.

Fuente: autor de la investigación (2011).

**Cuadro 3. Métodos de capacitación cuando el empleado es nuevo.
(Continuación).**

Método	Descripción
Simuladores	Dan al aprendiz la posibilidad de participación y práctica repetida mediante la adquisición de habilidades necesarias en el trabajo real, se usan también sustitutos del equipo real. Pueden aislar y combinar las diferentes partes críticas o peligrosas del trabajo.
Realización Efectiva del Trabajo	El nuevo trabajador aprende mientras trabaja, bajo la guía de un instructor, es útil en la transmisión de habilidades, de experiencia ensayo y error. Su limitación es que no siempre el buen colaborador es buen instructor. Puede durar pocos días o meses. En general, el período de aprendizaje brinda preparación para una gran variedad de especialidades, cubriendo múltiples actividades.
Técnicas Grupales	Consiste en ejercicios vivenciales, dinámicas grupales como los juegos de roles, psicodramas, Phillips 66, lluvias de ideas, y otros que pueden ser valiosos elementos para llevar a cabo la capacitación de acuerdo a los objetivos planteados.

Fuente: autor de la investigación (2011).

Por otro lado, entre los principales métodos de desarrollo de las personas, cuando los empleados ocupan ya un cargo actual en la empresa, se tienen los siguientes:

Rotación de cargos

Desplazamiento de las personas en varias posiciones de la organización para ampliar a sus habilidades, conocimientos y capacidades. La rotación de cargos puede ser vertical u horizontal. La rotación vertical es un ascenso provisional hacia una nueva posición más compleja. La rotación horizontal funciona como transferencia lateral a corto plazo para asimilar conocimientos y experiencias de la misma complejidad.

Posiciones de asesoría

Oportunidades para que una persona con elevado potencial trabaje provisionalmente bajo la supervisión de un gerente exitoso, en diferentes áreas de la organización. Trabajando como asistente de staff o en equipos de asesoría directa.

Aprendizaje práctico

Técnica de entrenamiento a través de la cual el entrenado se dedica a un trabajo de tiempo completo para analizar y resolver problemas en ciertos proyectos o en otros departamentos.

Asignación de proyectos

Oportunidad para que la persona participe en proyectos de trabajo, comparta la toma de decisiones. En general esos proyectos son de naturaleza temporal y efímera que actúan como fuerzas de tareas diseñadas para resolver un problema específico, proporcionan oportunidades de crecimiento.

Entrenamiento fuera de la empresa (outdoor)

Tendencia reciente a utilizar el entrenamiento externo, muchas veces relacionado con la búsqueda de nuevos conocimientos, actitudes y comportamientos que no existen en la organización y que se deben obtener fuera de ella.

Juego de empresas

También denominados management games o business games, los equipos compiten entre si tomando decisiones computarizadas respecto de situaciones reales.

Los dos tipos de métodos de desarrollo de personas fuera del cargo son la tutoría y la asesoría: *Tutoría*, los empleados que aspiran a ascender a otros niveles en la organización reciben asistencia y asesoría de ejecutivos de la cúpula; y *Asesoría a los empleados*, el gerente brinda asesoría para ayudar a que los empleados desempeñen su cargo.

Retención del Personal

Según Dolan y Cabrera (2007), en la gestión del talento humano la organización viable es la que no sólo consigue captar y aplicar adecuadamente sus recursos humanos, sino también mantenerlos satisfechos a largo plazo en la organización; para ello es necesario proporcionar un ambiente físico, psicológico y social de trabajo agradable y seguro, así como garantizar relaciones con los empleados amigables y de cooperación, elementos importantes en la definición de la permanencia de las personas en la organización y más que eso, en su motivación para el trabajo y la consecución de los objetivos organizacionales.

A criterio de Chiavenato (2009), esto implica crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, incluye la administración de la disciplina de higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo.

Dolan y Cabrera (2007), afirma que la calidad de vida en el trabajo tiene su origen en la preocupación por la productividad y la incapacidad de los sistemas tradicionales de responder ante la complejidad del comportamiento humano en el trabajo. Según estos autores, un programa efectivo de calidad de vida aborda varios elementos, como la Higiene laboral y la seguridad laboral:

Higiene laboral

La higiene laboral está relacionada con las condiciones ambientales de trabajo que garanticen la salud física y mental, y con las condiciones de bienestar de las personas. Los principales elementos del programa de higiene laboral están relacionados con:

1.- Ambiente físico de trabajo, que implica: Iluminación (luz adecuada a cada tipo de actividad); ventilación (remoción de gases, humo y olores desagradables, así como la eliminación de posibles generadores de humo, o empleo de mascarar); temperatura (mantenimiento de niveles adecuados de temperatura) y ruidos (eliminación de ruidos o utilización de protectores auriculares)

2.- Ambiente psicológico de trabajo, incluye: relaciones humanas agradables, tipo de actividad agradable y motivadora, estilo de gerencia democrática y participativa; y eliminación de posibles fuentes de stress.

3.- Aplicación de principios de ergonomía, que incluye: máquinas y equipos adecuados a las características humanas, mesas e instalaciones ajustadas al tamaño de las personas y herramientas que reduzcan la necesidad de esfuerzo físico humano.

4.- Salud ocupacional: una manera de definir salud ocupacional es la ausencia de enfermedades. Sin embargo, riesgos de salud físicos y biológicos, tóxicos y químicos, así como condiciones estresantes, pueden provocar daños a las personas en el trabajo.

Seguridad laboral

La seguridad laboral incluye tres áreas principales de actividad: prevención de accidentes, prevención de incendios y prevención de robos, entre los pasos a seguir para desarrollar un programa de seguridad laboral se tienen:

1.- Involucrar a la administración y a los empleados en el desarrollo de un plan de higiene y seguridad.

2.- Reunir el apoyo necesario para implementar el plan. Ningún plan funciona por si solo, y que necesita un líder que proporciones recursos para impulsar el plan y hacerlo confiable.

3.- Determinar los requisitos de higiene y seguridad, en cada sitio de trabajo.

4.- Evaluar los riesgos existentes en el sitio de trabajo.

5.- Corregir las condiciones de riesgo existentes.

6.- Entrenar a los empleados en técnicas de higiene y seguridad.

7.- Desarrollar la preocupación porque el trabajo este libre de riesgos.

8.- Mejorar continuamente el programa como tal.

De forma general, la retención del personal puede centrarse en aumentar la autonomía, dando al empleado más libertad para planificar y decidir como llevará a cabo su cometido. El reparto equitativo del trabajo, los círculos de calidad y los grupos semiautónomos de producción son programas que se encaminan en esta dirección. Es decir, para que existan buenas relaciones con los empleados debe existir comunicación, la toma de decisiones y el control de las actividades con los empleados, protección en el sitio de trabajo y la disciplina debe tener normas clara para manejar el conflicto.

Monitoreo de las personas

Para Chiavenato (2009), este proceso está relacionado con la manera de alcanzar los objetivos a través de la actividad de las personas que conforman la organización, en este aspecto la función de staff consiste en diseñar sistemas de resolución y obtención de datos para abastecer los sistemas de información gerencial que sirve de soporte a las decisiones gerenciales de las líneas. Es decir, monitorear significa acompañar esas operaciones y actividades, a fin de garantizar que la planeación se ejecute bien y que los objetivos se alcancen de manera adecuada.

A criterio de Donnelly y Ivancevich (2003), los procesos de monitorear están relacionados con la manera de alcanzar los objetivos a través de la actividad de las personas que conforman la organización. En este aspecto, la función del staff y la responsabilidad gerencial de línea adquieren límites más precisos. En efecto, consiste en diseñar sistemas de recolección y obtención de datos para abastecer el sistema de información gerencial que sirve de soporte a las decisiones gerenciales de línea.

Según Chiavenato (2009), existen dos enfoques dados al monitoreo de las personas: el tradicional y el moderno:

Los procesos de monitoreo se pueden enfocar de manera *tradicional* cuando siguen el paradigma de la teoría X (desconfianza respecto a las personas, y control sobre su comportamiento), en un esquema de control externo y rígido (al cual las personas se deben ajustar y deben obedecer) que adopta una disposición de fiscalización y vigilancia (para obligar a las personas a obedecer), a través de un código de disciplina severa (para limitar el comportamiento de las personas) que impone restricciones y limitaciones (a fin de mantener la dependencia de las personas), en un sistema centralizado (generalmente, administrado por el órgano de RH). Además, la organización privilegia un sistema de castigos y sanciones.

Por el contrario, los procesos de monitoreo pueden adoptar un enfoque *moderno*, en la medida que siguen el paradigma de la teoría Y (confianza en las personas e incentivos a su comportamiento), en un esquema de autocontrol y flexibilidad (concediendo a las personas una posición de libertad y autonomía (a fin de impulsar la iniciativa y creatividad de las personas), y exige disciplina por consenso (dando a las personas y a los equipos libertad para decidir) y da plena autoridad y responsabilidad (para aumentar la participación y el compromiso de las personas), un sistema

totalmente descentralizado en las gerencias de línea y en lo equipos de trabajo.

El monitoreo de las personas se fundamenta esencialmente en el banco de base de datos y en el uso de un sistema de información adecuado. Chiavenato (2005), define al banco de datos como la base de todo sistema de información es el banco de datos, el cual funciona como sistema de almacenamiento y acumulación de datos codificados y disponibles para el procesamiento y obtención de información.

La gestión de personas requiere utilizar varios bancos de datos interconectados que permitan obtener y almacenar datos de diferentes estratos o niveles de complejidad a saber :registro de personal ,registro de cargos ,registro de remuneraciones ,registro de beneficios ,registro de entrenamiento ,registro de candidatos ,y otros registros según las necesidades de la organización. El procesamiento de datos consiste en acumular, agrupar y cruzar datos para obtener otros o transformarlos en información.

Al respecto Chiavenato (2005) señala que el sistema de información de recurso humano es un sistema utilizado para reunir, registrar, almacenar, analizar y recuperar datos sobre los recursos humanos de la organización. La mayor parte de los sistemas de información de los recursos humanos están computarizados. Sirve para efectuar el análisis y emprender las acciones del área de gestión de personas. Atiende a las necesidades de los especialistas de los recursos humanos.

En efecto, existen dos objetivos básicos para el sistema de información sobre empleados: uno de los objetivos es administrativo: reducir costos y tiempo de procesamiento de la información; el otro es brindar soporte para la decisión: ayudar a los gerentes de línea y a los empleados a tomar

decisiones. De este modo, el sistema de información puede estar destinado a los especialistas de Recursos humanos, a la alta dirección, a los gerentes de línea y a los empleados en general. El acceso a la información se logra a través de terminales distribuidos en la organización.

Firmas contables (Oficinas)

De acuerdo a Fuenzalida (2007), las oficinas contables son aquellas que actúan como asesoras y representantes de clientes; prestan servicios que contemplan generalmente las áreas contables, tributarias y los procesos de remuneraciones. Estas proveen herramientas necesarias para la toma de decisiones de las empresas, en un nivel estratégico, táctico u operativo, constituyen sociedades civiles, regidas por las disposiciones legales venezolanas, la Ley del Ejercicio de la Contaduría y su Reglamento y el Código de Ética Profesional del Colegio de Contadores Públicos.

Las oficinas contables desempeñan un papel muy importante en la sociedad venezolana, pues en la actualidad adquieren cierto nivel de responsabilidad ante las situaciones tributarias presentes en una empresa, el desarrollo de su labor tiene gran importancia y radica fundamentalmente en los ingresos económicos del país. Es decir, las oficinas contables juegan un papel decisivo en una economía global y por lo tanto deben ajustarse a esos cambios, proyectando su imagen a través de un lenguaje, un idioma con el cual se entiende la empresa y todos los que con ella se relacionan.

Definición de Términos Básicos

Los términos que describen a continuación aspiran a vincular los elementos teóricos del problema con los conceptos apropiados para orientar esta investigación.

Desempeño Individual: Medida de la cantidad y calidad de la aportación que realiza el individuo mediante su esfuerzo a la consecución de los objetivos de la organización. Chiavenato (2009),

Evaluación del Desempeño. Es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro. Chiavenato (2005).

Gestión del Talento Humano: Es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño. Chiavenato (2009).

Organización: Dos personas o más que trabajan juntas, de manera estructurada, para alcanzar una meta o una serie de metas específicas. Donnelly y Ivancevich (2003).

Talento Humano: Es la aptitud intelectual de los hombres de una organización valorada por su capacidad natural o adquirida para su desempeño. Carpio (2003).

Cuadro 4. Operacionalización de la Variable.

Objetivo General: Analizar los procesos de gestión del talento humano en las firmas contables del municipio Trujillo.					
Objetivos Específicos	Variable	Dimensión	Sub-dimensión	Indicadores	Ítems
Identificar las técnicas utilizadas en el proceso de admisión de personas en las firmas contables del municipio Trujillo.	Procesos de Gestión del Talento Humano	Técnicas utilizadas en el proceso de admisión de personas	Técnicas de reclutamiento	Reclutamiento interno Reclutamiento externo	1, 2 3
			Técnicas de selección	Entrevista de selección Pruebas de conocimiento y capacidades Pruebas Sicométricas Pruebas de personalidad Técnicas de simulación	4 5 6 7 8
Caracterizar la evaluación del desempeño y la compensación laboral en las firmas contables del municipio Trujillo.		Evaluación del desempeño	Criterios de evaluación del desempeño	Resultados de las tareas individuales Comportamientos Características	9 10 11
		Compensación laboral	Tipos de compensación laboral	Relacionadas con los objetivos de realización empresarial Vinculadas al tiempo de servicio del empleado con el desempeño excepcional Relacionadas con resultados	12 13 14 15
Describir el desarrollo y retención de personas en las firmas contables del municipio Trujillo.		Desarrollo de personas	Métodos de desarrollo de las personas	Nuevos empleados Empleados ocupan un cargo actual	16 17
		Retención de personas	Elementos del programa de calidad de vida	Higiene laboral Seguridad laboral	18 19

Fuente: Autor de la investigación (2011).

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se hace referencia a la metodología utilizada en el presente estudio, describiendo el tipo de investigación, la población, técnica e instrumento para la recolección de datos, así como la validez y confiabilidad del instrumento, análisis y presentación de los resultados. Con la finalidad de dar cumplimiento a lo anteriormente expuesto a continuación se describe cada una de los componentes del mismo siguiendo las indicaciones de Hernández, Fernández y Otros (2007), y Chávez (2007), lo cual cubrirá el desarrollo de las variables de estudio.

Tipo de Investigación

La investigación denominada “La gestión del talento humano en las firmas contables del municipio Trujillo”, está inmersa en los estudios de tipo descriptivo, a partir de la información recogida se describen situaciones sobre la variable en estudio respondiendo a las características que definen este tipo de investigación.

Desde este escenario Danhke citado por Hernández, Fernández y Baptistas (2007:102) establece, “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a una análisis”, en otras palabras, miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (viabes), aspectos, dimensiones sobre el fenómeno a investigar.

De lo anteriormente expuesto por los autores mencionados, el presente estudio se enmarcó dentro de este tipo de investigación, pues describe

información sobre la variable en estudio, por medio de sus dimensiones e indicadores.

Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2007:158), “es el plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información requerida en una investigación.” Dentro del enfoque cuantitativo se encuentran los diseños experimental y no experimental, de esta clasificación para la presente investigación se asume el no experimental, puesto que no se manipularon las variables al recoger los datos tal como ocurren en el ambiente natural.

En este mismo contexto, se asume el diseño transaccional como una subdivisión del no experimental atendiendo a lo señalado por los autores citados, al explicar que los diseños transaccionales recolectan los datos en un momento único para su análisis e interpretación. En este sentido la información se recolectó en un solo momento mediante la aplicación de los cuestionarios diseñados para tal fin, para posteriormente analizar e interpretar la data que se obtenga.

Población

Según Hernández, Fernández y Baptista (2007:304), “la población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones”. De igual manera hace referencia a la muestra definiéndola como un subgrupo de la población. Para Ballestrini (2006:122) “es el conjunto de elementos de los cuales se pretende indagar y conocer sus características o una de ellas, para el cual serán validas las conclusiones obtenidas en la investigación”.

En este caso, la población estuvo conformada por las quince (15) firmas contables del municipio Trujillo, inscritas en la Alcaldía del municipio Trujillo; ascienden a un número de quince (15), de las cuales se tomarán como sujetos informantes a los veinticuatro (24) contadores públicos que laboran en ellas. En el siguiente cuadro se muestran las firmas contables en estudio.

Cuadro 5. Firmas contables del municipio Trujillo.

N	Denominación	Sujetos
1	Inversiones Castellano.	2
2	Oficina contable Yagg.	1
3	Escritorio Jurídico contable El Paraíso.	2
4	Colmenares & Asociados (COMANKA).	3
5	Inversiones Doralis Terán.	1
6	Marisela Segovia.	1
7	Oficina Contable INGRIS.	
8	Inversiones Linares.	2
9	Inversiones Flores	2
10	Oficina Contable Hernández.	1
11	Inversiones Santa Rosa.	2
12	Oficina Contable Bucare.	2
13	María Araujo Oficina Contable.	1
14	Asesoría contable Perdomo.	2
15	Inversiones Terán.	2
Total Sujetos Informantes		24

Fuente: Registros de la Alcaldía del municipio Trujillo (2010)

El cuadro anterior, muestra a los contadores públicos que laboran en las firmas contables del municipio Trujillo; quedando la población conformada por un total de veinticuatro (24) sujetos informante, lo cual evidencia la necesidad de no extracción de muestra por ser esta relativamente pequeña y estadísticamente manejable para su estudio, razón por la cual se asumió la población en su totalidad como entes de estudio y sobre la cual se generalizaron los resultados.

Lo anterior es ratificado por Chávez (2007), cuando explica, las poblaciones menores a quinientos (500) individuos no necesitan de

extracción de muestra. Por cuanto, responde a las características de la investigación cuantitativa.

Técnica e Instrumento de Recolección de Datos

En este punto, Arias (2006:53), considera las técnicas de recolección de datos “como las distintas formas o maneras de obtener la información”. Son ejemplos de técnicas; la observación directa, la encuesta en sus dos modalidades (entrevistas o cuestionarios), el análisis documental, análisis de contenido entre otros.

Para efecto de esta investigación se asumió la técnica de la encuesta con la modalidad del cuestionario; entendida esta de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2007:310), “como un instrumento que consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir”. En este sentido, el autor de la investigación elaboró el instrumento en una primera versión, siguiendo las orientaciones establecidas por Hernández, Fernández y Baptista (Ob.cit: 276), quienes explican “al construir un instrumento de medición se registran datos observables que representan verdaderamente las variables que el investigador tiene en mente”.

El cuestionario estuvo conformado por diecinueve (19) ítems con alternativas de respuestas cerradas donde en encuestado sólo podía escoger una de las propuestas (Ver anexo 1).

Validez del Instrumento

Para dar validez el instrumento, es decir, para verificar si mide realmente la variables de estudio, se tomarán las consideraciones hechas por Hernández, Fernández y Baptista (Ob.cit:277), quienes definen la validez “como el grado en que un instrumento realmente mide la variable que se pretende medir “, asimismo, los autores explican; la importancia de obtener

la validez de contenido, expertos y de constructo este último de manera medible, pues de allí es donde se demuestra la eficacia del instrumento como herramienta para la recolección de la información necesaria para estudiar las variables en forma precisa.

En este caso, se utilizó la validez de contenido, la cual según Hernández, Fernández y Otros (2007:278), “se refiere al grado en que un instrumento refleja el dominio específico de contenido de lo que se mide”. En este sentido, el cuestionario presentó validez de contenido si todos los ítems formulados estuvieron representados en los conceptos de la variable de estudio, la cual se operativiza en las dimensiones definidas.

Para establecer el dominio de las variables en estudio se hizo una revisión exhaustiva de la literatura y los antecedentes relacionados al estudio. Es importante indicar que la anterior validez, se aplicó mediante el juicio de expertos, la cual estuvo vinculada a la validez de contenido, en este orden de ideas esta validez se logró mediante la presentación del instrumento elaborado a un grupo de expertos constituidos por tres (3) personas con competencias para tal fin. (Ver anexo 2).

Análisis y Presentación de los Resultados

La investigación presentó un modelo descriptivo orientado hacia el paradigma positivista, esta característica hizo que el estudio en los procedimientos de datos requiriera el uso de técnicas cuantitativas, para lo cual se utilizaron las tablas de frecuencias absolutas y relativas, su posterior representación gráfica mediante gráficos de torta y finalmente la interpretación respectiva.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS DATOS

Este capítulo muestra los resultados obtenidos sobre los procesos de gestión del talento humano en las firmas contables del municipio Trujillo.

Primer objetivo específico; identificar las técnicas utilizadas en el proceso de admisión de personas en las firmas contables del municipio Trujillo:

Ítem 1.- ¿Se aplican en la empresa técnicas de reclutamiento de personal?

Tabla 1. Aplicación de técnicas de reclutamiento de personal.

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Si	18	75%
No	6	25%
Totales	24	100%

Fuente: Instrumento de recolección de datos aplicado por el autor de investigación (2012)



Fuente: tabla 1

Análisis:

De acuerdo al gráfico 1, en el 75% de las firmas contables del municipio Trujillo; se aplican técnicas de reclutamiento de personal, mientras que en un 25% no, evidenciándose que la mayoría de estas firmas consideran importantes aplicar técnicas de reclutamiento en el proceso de admisión de personal, hecho fundamentado en lo expuesto por Chiavenato (2009), cuando dice que la admisión de personas es el proceso de atracción de candidatos calificados para un cargo, está relacionada con dos aspectos claves: reclutamiento y selección del personal.

Ítem 2.- La firma contable para el reclutamiento interno de personal utiliza cual de las siguientes técnicas:

Tabla 2. Técnicas de reclutamiento interno

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
2.1.- Ascensos	0	0%
2.2.- Transferencias de cargos	0	0%
2.3.- Ninguna de las anteriores	24	100%
2.4.- Otra técnica	0	0%
Totales	24	100%

Fuente: Instrumento de recolección de datos aplicado por el autor de investigación (2012)



Fuente: Tabla 2

Análisis:

Según el gráfico 2, el 100% de las firmas contables del municipio Trujillo; no se utiliza técnicas de reclutamiento interno, por ende, no se aplican ascensos o transferencias de cargos y se desaprovechan las ventajas que estas técnicas pueden ofrecer, en contraposición a lo expuesto por Chiavenato (2009), para quien el reclutamiento interno se aplica a los candidatos que trabajan en la organización, es decir, a los empleados, para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras.

Ítem 3.- Entre las técnicas de reclutamiento externo utilizadas por la firma contable se tienen:

Tabla 3. Técnicas de reclutamiento externo.

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
3.1.- Avisos en periódicos y revistas especializadas	0	0%
3.2.- Agencias de reclutamiento	0	0%
3.3.- Contactos con otras instituciones	0	0%
3.4.- Carteles en sitios visibles	0	0%
3.5.- Presentación de candidatos por recomendación de empleados	14	58%
3.6.- Consulta en archivos de candidatos	0	0%
3.7.- Ninguna de las anteriores	6	25%
3.9 Otra técnica: Pasantés	4	16%
Totales	24	100%

Fuente: Instrumento de recolección de datos aplicado por el autor de investigación (2012)



Fuente: Tabla 3

Análisis:

Los datos del gráfico 3, indican que el 58% de las firmas contables del municipio Trujillo; utiliza la presentación de candidatos por recomendación de empleados como técnica de reclutamiento externo, el 16% utiliza como técnica las pasantías y el 6% restante ninguna de las alternativas propuestas, de cierta manera se puede decir que la mayoría de estas firmas aplican este tipo de reclutamiento ajustado a sus necesidades y permisibilidades, lo cual según Chiavenato (2009), les permite introducir ideas nuevas, talentos, habilidades y expectativas, enriqueciendo así el patrimonio humano, aumentando el capital intelectual y renovando la cultura organizacional.

Ítem 4.- En la firma contable se realizan las entrevistas para la selección del personal de manera:

Tabla 4. Entrevista de selección.

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
4.1.- Oral	24	100%
4.2.- Escrita	0	0%
4.3.- Ninguna de las anteriores	0	0%
4.4.- Otro tipo de entrevista	0	0%
Totales	24	100%

Fuente: Instrumento de recolección de datos aplicado por el autor de investigación (2012)

Análisis:

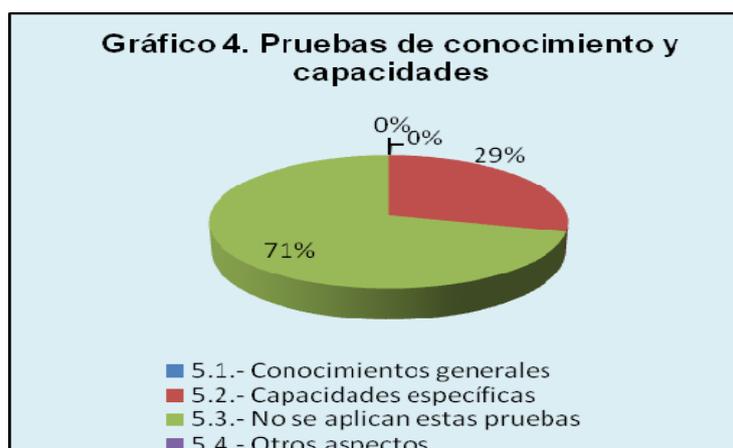
En la tabla 4 se observa que en el 100% de las firmas contables del municipio Trujillo; se realizan las entrevistas para la selección del personal de manera oral, las cuales a criterio de Chiavenato (2009), consisten en establecer una entre dos o más personas que interactúan, y una de las partes está interesada en conocer mejor a las otras. Pueden ser orales o escritas.

Ítem 5.- Las pruebas de conocimientos y capacidades realizadas en la firma contable para la selección del personal se enfocan en:

Tabla 5. Pruebas de conocimiento y capacidades

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
5.1.- Conocimientos generales	0	0%
5.2.- Capacidades específicas	7	29%
5.3.- No se aplican estas pruebas	17	71%
5.4.- Otros aspectos	0	0%
Totales	24	100%

Fuente: Instrumento de recolección de datos aplicado por el autor de investigación (2012)



Fuente: tabla 5

Análisis:

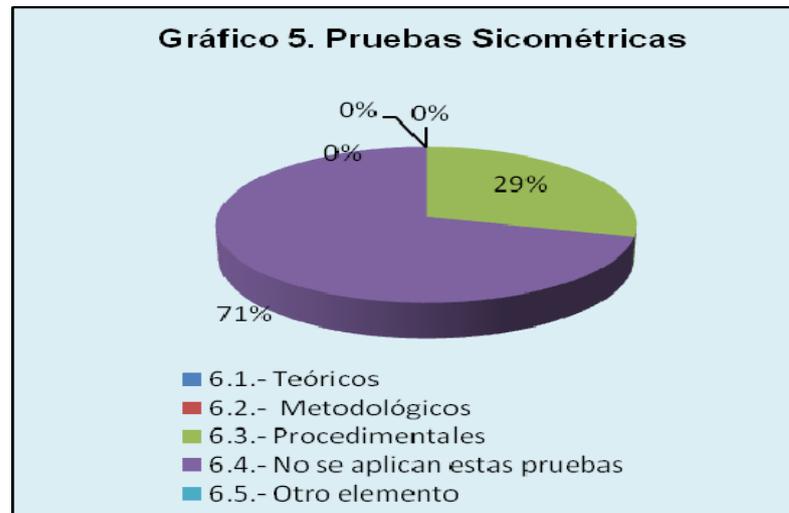
En función del gráfico 4, se infiere que en el 71% de las firmas contables del municipio Trujillo; no se aplican pruebas de conocimientos y capacidades, apenas en el 29% tales pruebas se enfocan en las capacidades específicas del personal. En general, se considera que al no aplicarlas, se limita la evaluación del personal en cuanto a conocimientos y capacidades, ya que como lo determina Chiavenato (2009), permiten evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades adquiridas por el candidato a través del estudio, de la práctica o del ejercicio.

Ítem 6.- Las pruebas sicométricas aplicadas para seleccionar el personal aportan a la firma contable herramientas necesarias vinculadas a elementos:

Tabla 6. Pruebas Sicométricas.

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
6.1.- Teóricos	0	0%
6.2.- Metodológicos	0	0%
6.3.- Procedimentales	7	29%
6.4.- No se aplican estas pruebas	17	71%
6.5.- Otro elemento	0	0%
Totales	24	100%

Fuente: Instrumento de recolección de datos aplicado por el autor de investigación (2012)



Fuente: Tabla 6

Análisis:

A partir del gráfico 5, en el 71% de las firmas contables del municipio Trujillo; no se aplican pruebas sicométricas, apenas el 29% lo hace para seleccionar el personal lo cual le aporta herramientas necesarias vinculadas a elementos procedimentales. En efecto, pocas firmas toman le dan importancia a las pruebas sicométricas, lo cual limita la medición objetiva y estandarizada de una muestra del comportamiento referente a aptitudes de la persona, es decir, implica la evaluación de comportamientos específicos de la persona, desde el enfoque de Chiavenato (2009), con estas pruebas se busca contar con un recurso que cumpla con las diversas competencias que requiere una posición dentro de una organización, aporta herramientas necesarias vinculadas a elementos teóricos, metodológicos y procedimentales.

Ítem 7.- Con la aplicación de pruebas de personalidad, la firma contable evalúa del personal:

Tabla 7. Pruebas de personalidad.

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
7.1.- Capacidades	0	0%
7.2.- Fortalezas	0	0%
7.3.- Debilidades	0	0%
7.4.- Adaptación al equipo de trabajo	4	17%
7.5.- Trabajo bajo las presiones necesarias	3	12%
7.6.- Trabajo bajo las presiones del puesto en si mismo	0	0%
7.7.- No se aplican estas pruebas	17	71%
7.8.- Otro	0	0%
Totales	24	100%

Fuente: Instrumento de recolección de datos aplicado por el autor de investigación (2012)



Fuente: Tabla 7

Análisis:

De acuerdo al gráfico 6, en el 71% de las firmas contables del municipio Trujillo; no se aplican pruebas de personalidad, el 17% para evaluar del personal su adaptación al equipo de trabajo y un 12% para

evaluar el trabajo bajo las presiones necesarias. En general, pocas firmas aplican este tipo de pruebas, por ende, no se evalúan los rasgos particulares de cada persona, lo cual para Chiavenato (2009), proporcionaría un perfil del profesionalismo, personalidad, y de donde se sitúa el personal en relación con los otros candidatos.

Ítem 8.- Las técnicas de simulación utilizadas por la firma contable para la selección del personal incluyen:

Tabla 8. Técnicas de simulación.

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
8.1.- Tratamiento y solución de casos	0	0%
8.2.- Bandejas de entrada	0	0%
8.3.- Representación teatral de un problema de la firma	0	0%
8.4.- Dinámica de grupos	0	0%
8.5.- Psicodrama	0	0%
8.6.- No se aplican estas pruebas	24	100%
8.7.- Otra técnica	0	0%
Totales	24	100%

Fuente: Instrumento de recolección de datos aplicado por el autor de investigación (2012)

Análisis:

En la tabla 8 se evidencia que el 100% de las firmas contables del municipio Trujillo; no aplica pruebas de simulación, por ende para la selección de personal no se consideran: el tratamiento y solución de casos, bandejas de entrada, representación teatral de un problema de firma, dinámica de grupos psicodrama, esto evidencia que estas firmas desconocen sobre la importancia de ejecutar procesos simuladores, puesto que como lo dice Chiavenato (2009), al representar un papel, cada individuo pone en marcha los aspectos más relevantes de su comportamiento, tanto individual como en interacción con otros.

Segundo objetivo específico; caracterizar la evaluación del desempeño y la compensación laboral en las firmas contables del municipio Trujillo:

Ítem 9.- El desempeño del personal en la firma contable, con base a los resultados de las tareas individuales, toma en cuenta:

Tabla 9. Resultados de las tareas individuales.

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
9.1.- Cantidad de trabajo realizado	0	0%
9.2.- Costos de los trabajos realizados	0	0%
9.3.- Desperdicios generados	0	0%
9.4.- Rapidez en la solución de problemas	10	42%
9.5.- Conocimientos asociados al cargo	14	58%
9.6.- No se considera la evaluación con base a resultados	0	0%
9.7.- Otra	0	0%
Totales	24	100%

Fuente: Instrumento de recolección de datos aplicado por el autor de investigación (2012)



Fuente: Tabla 9

Análisis:

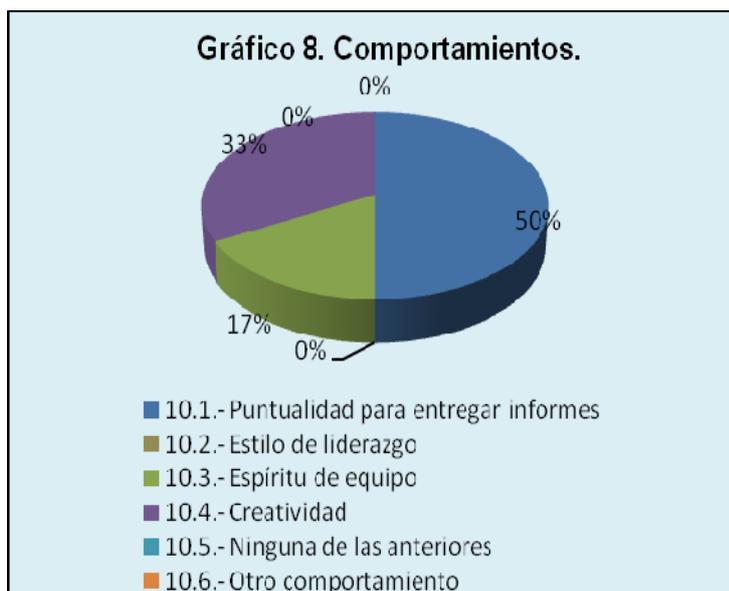
El gráfico 7 muestra que el desempeño del personal en el 58% de las firmas contables del municipio Trujillo; con base a los resultados de las tareas individuales, toma en cuenta conocimientos asociados al cargo; mientras que en el 42% la rapidez en la solución de problemas; en general, esto se traduce en ventaja ya que de cierta manera por cuanto proporciona criterios claros y sin ambigüedades, cabe destacar a Robbins (2004), para quien este tipo de criterio permite valorar el desempeño de un trabajador, elimina la subjetividad y la posibilidad de sesgos inherentes en cualquier proceso de evaluación.

Ítem 10.- La evaluación del desempeño del personal en la firma contable parte de los siguientes comportamientos individuales:

Tabla 10. Comportamientos.

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
10.1.- Puntualidad para entregar informes	12	50%
10.2.- Estilo de liderazgo	0	0%
10.3.- Espíritu de equipo	4	17%
10.4.- Creatividad	8	33%
10.5.- Ninguna de las anteriores	0	0%
10.6.- Otro comportamiento	0	0%
Totales	24	100%

Fuente: Instrumento de recolección de datos aplicado por el autor de investigación (2012)



Fuente: tabla 10

Análisis:

De acuerdo al gráfico 8, la evaluación del desempeño del personal en el 50% de las firmas contables del municipio Trujillo; parte de la puntualidad para entregar informes, en el 33% de la creatividad y en el 17% restante en el espíritu de equipo; se puede alegar que en estas firmas no se están utilizando criterios adecuados para evaluar el desempeño según los comportamiento, por cuanto no se miden todos los comportamiento requeridos, a criterio de Robbins (2004), se deben considerar: la puntualidad para entregar informes, estilo de liderazgo, espíritu de equipo, creatividad entre otros, estos comportamientos no se limitan a lo que se relaciona directamente con la productividad, sino más bien ayuda a los demás a hacer sugerencias de mejoras

Ítem 11.- La identificación de las características personales durante la evaluación del desempeño se enfoca en:

Tabla 11. Características.

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
11.1.- Ejecución de la tarea en sí	8	33%
11.2.- Interdependencia con otras tareas	0	0%
11.3.- Interdependencia con otras personas	0	0%
11.4.- No se evalúa con base a características personales	16	67%
11.5.- Otra	0	0%
Totales	24	100%

Fuente: Instrumento de recolección de datos aplicado por el autor de investigación (2012)



Fuente: tabla 11

Análisis:

Observando el gráfico 9, se evidencia que en el 67% de las firmas contables del municipio Trujillo; no se evalúa con base a características

personales; apenas en el 33% la identificación de tales características se enfoca en la ejecución de la tarea en sí. En consecuencia, se determina que en estas firmas no se evalúa al personal según sus características, por ello se puede limitar el conocimiento de algunas que pueden afectar a las organizaciones, tal como lo dice Robbins (2004), características como el tener una buena actitud, lealtad con la organización donde trabaja, sociabilidad, mostrar seguridad, ser confiable o cooperativo, no inciden sobre la tarea pero son una imagen de las firmas.

Ítem 12.- La firma contable partiendo de sus objetivos de realización empresarial, otorga compensaciones laborales al personal para:

Tabla 12. Compensaciones laborales relacionadas con los objetivos de realización empresarial.

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
12.1.- Vincular la compensación (desempeño, productividad y calidad)	8	33%
12.2.- Reducir costos de compensación	0	0%
12.3.- Mejorar el nivel de participación e identificación del empleado	0	0%
12.4.- Incrementar el trabajo en equipo	0	0%
12.5.- Ninguna de las anteriores	16	67%
12.6.- Otro	0	0%
Totales	24	100%

Fuente: Instrumento de recolección de datos aplicado por el autor de investigación (2012)



Fuente: tabla 12

Análisis:

Partiendo del gráfico 10, el 67% de las firmas contables del municipio Trujillo; no otorga compensaciones laborales al personal por alguna de las alternativas propuestas, el 33% lo hace partiendo de sus objetivos de realización empresarial para vincular la compensación (desempeño, productividad y calidad). Es decir, en la mayoría de estas firmas no se busca el compensar al personal para obtener los objetivos empresariales, por ende se limita el mejoramiento del nivel de participación e identificación del empleado y el fomento del trabajo en equipo, lo cual es negativo por cuanto según Dolan y Cabrera (2007), no se impulsan logros específicos.

Ítem 13.- La empresa otorga compensaciones financieras vinculadas al tiempo de servicio del empleado cuando éste cumple laborando en ella:

Tabla 13. Compensaciones laborales vinculadas al tiempo de servicio del empleado.

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
13.1.- 1 año de servicio	0	0%
13.2.- 3 años de servicio	0	0%
13.3.- 5 años de servicios	8	33%
13.4.- 10 años de servicio	4	17%
13.5.- 15 años de servicio	0	0%
13.6.- 20 años de servicio	0	0%
13.7.- No se otorgan compensaciones financieras	12	50%
13.8.- Otro	0	0%
Totales	24	100%

Fuente: Instrumento de recolección de datos aplicado por el autor de investigación (2012)

Gráfico 11. Compensaciones laborales vinculadas al tiempo de servicio del empleado.



Fuente: tabla 13

Análisis:

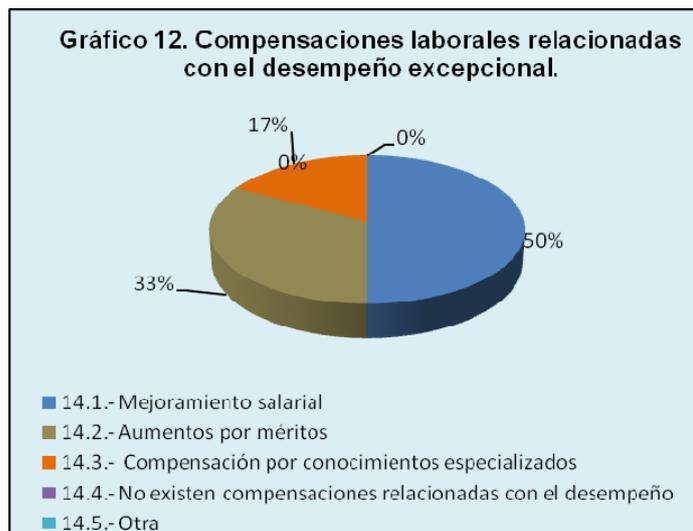
En función del gráfico 11, en el 50% de las firmas contables del municipio Trujillo; no se otorgan compensaciones financieras vinculadas al tiempo de servicio del empleado, el 33% lo hace cuando este cumple 5 años de servicios y el 17% 10 años de servicios. Es decir, no se otorgan bonificaciones por antigüedad, cabe hacer mención a Dolan y Cabrera (2007), quien considera que si el desempeño del empleado es satisfactorio, se otorgan bonificaciones por antigüedad.

Ítem 14.- Las compensaciones laborales financieras relacionadas con el desempeño excepcional del personal, otorgadas por la firma contable incluyen:

Tabla 14. Compensaciones laborales relacionadas con el desempeño excepcional.

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
14.1.- Mejoramiento salarial	12	50%
14.2.- Aumentos por méritos	8	33%
14.3.- Compensación por conocimientos especializados	4	17%
14.4.- No existen compensaciones relacionadas con el desempeño	0	0%
14.5.- Otra	0	0%
Totales	24	100%

Fuente: Instrumento de recolección de datos aplicado por el autor de investigación (2012)



Fuente: tabla 14

Análisis:

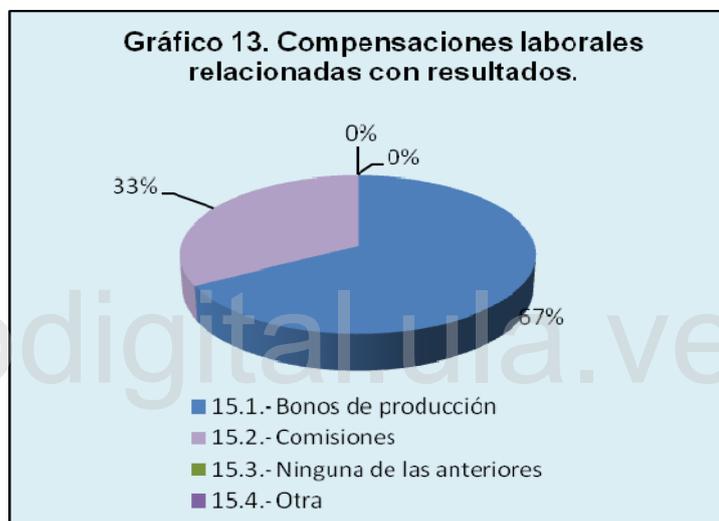
Los datos del gráfico 12 permiten inferir que las compensaciones laborales financieras relacionadas con el desempeño excepcional del personal, otorgadas por el 50% de las firmas contables del municipio Trujillo; incluyen el mejoramiento salarial, en el 33% aumentos por méritos y en el 17% compensación por conocimientos especializados. En efecto, la mayoría de las firmas ofrecen al personal compensaciones laborales originadas de su desempeño, siendo esto beneficioso por cuanto como lo dicen Dolan y Cabrera (2007), estas recompensas diferencian el desempeño y mejoramiento salarial con valor de motivación.

Ítem 15.- Dentro de las compensaciones laborales proporcionadas por la firma contable al personal con base a los resultados se tienen:

Tabla 15. Compensaciones laborales relacionadas con resultados.

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
15.1.- Bonos de producción	16	67%
15.2.- Comisiones	8	33%
15.3.- Ninguna de las anteriores	0	0%
15.4.- Otra	0	0%
Totales	24	100%

Fuente: Instrumento de recolección de datos aplicado por el autor de investigación (2012)



Fuente: tabla 15

Análisis:

En relación al gráfico 13, dentro de las compensaciones laborales proporcionadas por el 67% de las firmas contables del municipio Trujillo; al personal con base a los resultados se tienen los bonos de producción, mientras que el 33% ofrece comisiones; se evidencia entonces que estas firmas otorgan compensaciones al personal por los resultados obtenidos, hecho categorizado como correcto, ya que según Dolan y Cabrera (2007), se pueden compartir en el grupo, en términos de igual porcentaje con relación a la base salarial de cada persona.

Tercer objetivo específico; describir el desarrollo y retención de personas en las firmas contables del municipio Trujillo:

Ítem 16.- Cuando en la firma contable ingresan nuevos empleados, cuál de los siguientes métodos de desarrollo de las personas utilizado es:

Tabla 16. Métodos de desarrollo de personal para nuevos empleados.

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
16.1.- Conferencias	0	0%
16.2.- Manuales de capacitación	0	0%
16.3.- Videos	0	0%
16.4.- Simuladores	0	0%
16.5.- Realización efectiva del trabajo	6	25%
16.6.- Técnicas grupales	0	0%
16.7.- Ninguno de los anteriores	0	0%
16.8.- Otro: talleres	18	75%
Totales	24	100%

Fuente: Instrumento de recolección de datos aplicado por el autor de investigación (2012)



Fuente: tabla 16

Análisis:

De acuerdo al gráfico 14, cuando en el 75% de las firmas contables del municipio Trujillo; ingresan nuevos empleados, se aplican los talleres como método de desarrollo de las personas, en el 25% la realización efectiva del trabajo; obviando la aplicación de otros métodos como los videos y las técnicas grupales, siendo esto desventajoso por cuanto se limita la comprensión de ideas abstractas, así como la modificación de actitudes; los cuales desde el enfoque de Dolan y Cabrera (2007), pueden ser valiosos elementos para llevar a cabo la capacitación de acuerdo a los objetivos planteados.

Ítem 17.- Los métodos utilizados para el desarrollo del personal que ocupa un cargo actualmente en la firma contable son:

Tabla 17. Métodos de desarrollo de personal para empleados actuales.

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
17.1.- Rotación de cargos	0	0%
17.2.- Posiciones de asesorías	8	33%
17.3.- Aprendizaje práctico	6	25%
17.4.- Asignación de proyectos	0	0%
17.5.- Entrenamientos fuera de la empresa	0	0%
17.6.- Juego de empresas	0	0%
17.7.- Ninguno de los anteriores	0	0%
17.8.- Otro: talleres, cursos	10	42%
Totales	24	100%

Fuente: Instrumento de recolección de datos aplicado por el autor de investigación (2012)



Fuente: tabla 17

Análisis:

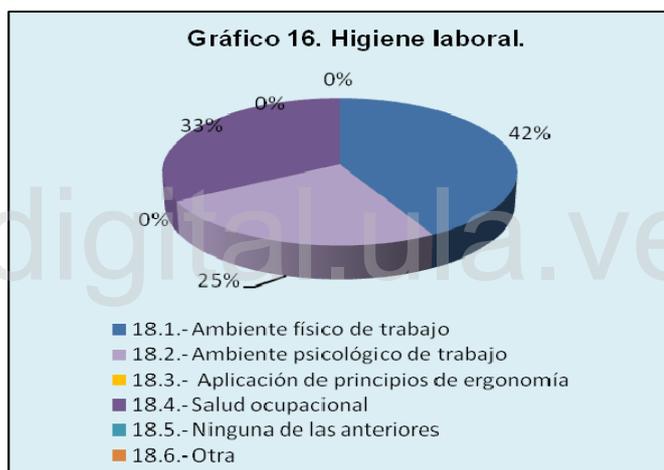
Según el gráfico 15, en el 42% de las firmas contables del municipio Trujillo; para el desarrollo del personal que ocupa un cargo actualmente, se aplica como método los talleres y cursos, en el 33% posiciones de asesoría y en el 25% el aprendizaje práctico, se evidencia que de cierta manera estas firmas se preocupan por desarrollar al personal que poseen, siendo esto ventajoso ya que como lo dice Dolan y Cabrera (2007), les permite mediante el entrenamiento y demás, ofrecer oportunidades para que una persona con elevado potencial trabaje provisionalmente bajo la supervisión de un gerente exitoso, en diferentes áreas de la organización.

Ítem 18.- Los elementos del programa de calidad de vida en la retención de personas implementado en la firma contable, se fundamentan en una higiene laboral enfocada en:

Tabla 18. Higiene laboral.

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
18.1.- Ambiente físico de trabajo	10	42%
18.2.- Ambiente psicológico de trabajo	6	25%
18.3.- Aplicación de principios de ergonomía	0	0%
18.4.- Salud ocupacional	8	33%
18.5.- Ninguna de las anteriores	0	0%
18.6.- Otra	0	0%
Totales	24	100%

Fuente: Instrumento de recolección de datos aplicado por el autor de investigación (2012)



Fuente: tabla 18

Análisis:

Observando el gráfico 16, los elementos del programa de calidad de vida en la retención de personas implementado en el 42% de las firmas contables del municipio Trujillo; se fundamentan en una higiene laboral enfocada en un ambiente físico de trabajo, en el 33% salud ocupacional y en el 25% un ambiente psicológico de trabajo.

De cierta manera se puede decir que en estas firmas se busca retener al personal a través de un ambiente de trabajo centrado en la higiene laboral,

aunque no se consideran de importancia los principios ergonómicos; siendo esto desventajoso ya que se limita el proporcionamiento de equipos adecuados a las características humanas, así como mesas e instalaciones ajustadas al tamaño de las personas.

Para Dolan y Cabrera (2007), la higiene laboral está relacionada con las condiciones ambientales de trabajo que garanticen la salud física y mental, y con las condiciones de bienestar de las personas.

Ítem 19.- La seguridad laboral se incluye en el programa de calidad de vida utilizado para la retención de personas por cuanto parte de la prevención de:

Tabla 19. Seguridad laboral.

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
19.1.- Actividades	0	0%
19.2.- Incendios	20	83%
19.3.- Robos	4	17%
19.4.- Ninguna de las anteriores	0	0%
19.5.- Otra	0	0%
Totales	24	100%

Fuente: Instrumento de recolección de datos aplicado por el autor de investigación (2012)



Fuente: tabla 19

Análisis:

En el gráfico 17 se denota que en el 83% de las firmas contables del municipio Trujillo; la seguridad laboral se incluye en el programa de calidad de vida utilizado para la retención de personas por cuanto parte de la prevención de incendios y en el 17% robos. Se evidencia que estas firmas para retener al personal ofrecen condiciones de seguridad laboral, las cuales brindan protección a los trabajadores, según Dolan y Cabrera (2007), esto mejora continuamente el entorno organizacional.

bdigital.ula.ve

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Los resultados obtenidos sobre los procesos de gestión del talento humano en las firmas contables del municipio Trujillo; permitieron determinar las siguientes conclusiones:

En relación al **primer objetivo específico**; identificar las técnicas utilizadas en el proceso de admisión de personas en las firmas contables del municipio Trujillo; se evidenció que estas firmas reclutan al personal mediante técnicas externas como la presentación de candidatos por recomendación de empleados, para la selección del personal realizan entrevistas orales. No obstante, no se aplican pruebas de: conocimientos y capacidades, sicométricas, de personalidad o de simulación.

En cuanto al **segundo objetivo específico**; caracterizar la evaluación del desempeño y la compensación laboral en las firmas contables del municipio Trujillo; se determinó para la evaluación se utilizan como criterios los resultados de las tareas individuales tomando en cuenta conocimientos asociados al cargo así como la rapidez en la solución de problemas; Sin embargo, no se utilizan criterios enfocados en los comportamientos o en las características personales. Aunque la compensación laboral de las personal se realiza de acuerdo al desempeño excepcional, así como a los resultados obtenidos por el empleado; no se otorgan según los objetivos de realización empresarial ni de acuerdo al tiempo de servicio del empleado.

Con base al **tercer objetivo específico**; describir el desarrollo y retención de personas en las firmas contables del municipio Trujillo; se evidenció que cuando ingresan nuevos empleados, se realizan talleres como

método de desarrollo de las personas y para personas que ya trabajan en las firmas, talleres, cursos, posiciones de asesoría y en algunos casos el aprendizaje práctico. Aunado a ello, retienen al personal implementando un programa de calidad de vida denotado por una seguridad que parte de la prevención de incendios y una higiene laboral enfocada en un ambiente físico de trabajo y salud ocupacional, aunque carece de la aplicación de principios ergonómicos.

En general, en las firmas contables del municipio Trujillo; los procesos de gestión del talento humano; dependen de las técnicas utilizadas para admisión de personas, dichos procesos se encuentran limitado por la poca aplicación de criterios adecuados de evaluación del desempeño, además sólo se otorgan compensaciones según el mismo y los resultados obtenidos, el desarrollo de las personal se enfocan más que todo en la realización de talleres y la retención tanto en la higiene como seguridad laboral, aunque no se cumplen certeramente los principios ergonómicos.

Recomendaciones

Con base al análisis de los procesos de gestión del talento humano en las firmas contables del municipio Trujillo; se establecen las siguientes recomendaciones:

Para la selección del personal, aplicar pruebas de conocimientos y capacidades a fin de evaluar en el personal el grado de nociones, conocimientos y habilidades adquiridas por el candidato a través del estudio, de la práctica o del ejercicio.

Asimismo aplicar pruebas sicométricas las cuales permitirán que el personal cumpla con las diversas competencias que requiere una posición

dentro de una organización, aporte herramientas necesarias vinculadas a elementos teóricos, metodológicos y procedimentales.

De igual manera, se considera pertinente aplicar pruebas de personalidad que permitan contar con un diagnóstico de los rasgos particulares de cada persona, a fin de proporcionar un perfil del profesionalismo, personalidad, y de donde se sitúa el personal en relación con los otros candidatos.

Considerar dentro de las técnicas de selección de personal las pruebas de simulación, ya que permitirán a las firmas evaluar un papel en la persona según los aspectos más relevantes de su comportamiento, tanto individual como en interacción con otros.

Tomar en cuenta dentro de los criterios para evaluar el desempeño del personal los comportamientos, ya que esta evaluación permitirá a las oficinas tener una idea de aspectos vinculados como: puntualidad para entregar informes, estilo de liderazgo, espíritu de equipo, creatividad, entre otros,

Es de suma importancia que en las firmas estudiadas, se evalúe al personal partiendo de sus características personales; ya que de ellas depende el desarrollo del trabajo a realiza por parte del personal quien debe tener una buena actitud, lealtad con la organización donde trabaja, sociabilidad, mostrar seguridad, ser confiable o cooperativo.

Otorgar al personal recompensas laborales cuya base esté centrada en el alcance de los objetivos empresariales, a fin de lograr el mejoramiento del nivel de participación e identificación del empleado y el fomento del trabajo en equipo.

Considerar dentro de los métodos de desarrollo de personal que ingresa nuevo, los videos y las técnicas grupales, las cuales permitirán a las

firmas comprender ideas abstractas de los mismos así como modificar ciertas actitudes no convenientes de acuerdo a los objetivos organizacionales.

Las firmas contables deben tener claro la importancia que tiene la aplicación de los principios ergonómicos dentro del programa de calidad de vida ofrecido al personal, ya que así se evitarían enfermedades ocupacionales y por ende, que las mismas se vean afectadas por cumplir con posibles prestaciones dineradas que deban luego entregar a los empleados.

bdigital.ula.ve

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F. (2006). El Proyecto de Investigación. Tercera Edición. Caracas Editorial Episteme. C. A.
- Balestrini, M (2006). Cómo se elabora el proyecto de investigación. (4ta ed.) Editorial Consultores Asociados. Caracas.
- Carpio, J (2003). El talento humano en las organizaciones. Revista Tecnia. San José de Costa Rica, INA. v.3, n° 11, ene.-abr. 2003. p.24-28
- Castillo X. (2005).Gerencia Estratégica y el Desarrollo de los Recursos Humanos en el Departamento de Enfermería del Instituto Venezolano de los Seguros Sociales (I.V.S.S.) de Maracaibo. Tesis de Maestría en Gerencia de Recursos Humanos. Universidad Rafael María Baralt. Cabimas.
- Chávez, N. (2007). Introducción a la Investigación Educativa. Cuarta Edición. Maracaibo –Venezuela
- Chiavenato, I (2005). Administración en los Nuevos Tiempos. Editorial Mc Graw Hill. Bogotá Colombia.
- Chiavenato, I (2009), Gestión del Talento Humano. 3ra Edición. Editorial Mc Graw Hill. Colombia.
- Dolan, S. y Cabrera, R. (2007). La Gestión de los Recursos Humanos: Como Atraer, Retener y Desarrollar con Éxito el Capital Humano en Tiempos de Transformación. Tercera Edición. Editorial McGraw-Hill. España.
- Donnelly, G y Ivancevich, J. (2003). Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas” Octava Edición. Colombia. Editorial McGraw-Hill.
- Fuenzalida, A (2007). El Contador Público. Lecturas Selectas. Santiago de Chile.
- Hernández, S; Fernández, R y Baptista, P. (2007). Metodología de la Investigación. Quinta Edición. México. Editorial McGraw-Hill. Interamericana.
- Jaramillo, O (2005). Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad

del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. En Revista: Pensamiento y Gestión, N° 18. Colombia.

Méndez, C. (2006). Metodología de la investigación en Ciencias Económicas, administrativas y Contables. Santa Fe de Bogotá Colombia: Mc Graw Hill.

Monteferrante P., y Malavé J. (2004). Todo lo que usted quería saber sobre ¿Qué están haciendo las gerencias de recursos humanos en Venezuela. Debates IESA. Volumen X. Número 1. Octubre – Diciembre 2004, 39 - 44.

Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. Octava Edición. Reimpresión 2004. México. Editorial Prentice Hall.

Terán, A (2008). Gestión del Talento humano y cultura organizacional de las empresas aseguradoras. Tesis de Maestría en Gerencia de Recursos Humanos. Universidad Rafael María Baralt. Cabimas.

bdigital.ula.ve

ANEXOS
bdigital.ula.ve

ANEXO 1
INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE
DATOS



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO UNIVERSITARIO "RAFAEL RANGEL"
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
TRUJILLO ESTADO TRUJILLO

bdigital.ula.ve

**LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS FIRMAS CONTABLES
DEL MUNICIPIO TRUJILLO**

Autor: Daniel Gamboa
C.I. V- 17.265.981
Tutor: Prof. Luís Adrian Rosales

Trujillo, Mayo 2012



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES.
NÚCLEO "RAFAEL RANGEL".
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
TRUJILLO, ESTADO TRUJILLO

Ciudadano (a):

Este instrumento tiene como propósito recolectar información sobre aspectos generales que caracterizan y definen la investigación titulada **LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS FIRMAS CONTABLES DEL MUNICIPIO TRUJILLO**. Las respuestas se utilizarán con fines académicos y los resultados se constituirán en soportes para investigación y serán procesadas con absoluta confidencialidad y a ella solo tendrá acceso el investigador. Asimismo, de la veracidad y objetividad con que usted responda las preguntas formuladas, dependerá la validez y confiabilidad de los resultados de la presente investigación.

Gracias por su colaboración.



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES.
NÚCLEO "RAFAEL RANGEL".
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
TRUJILLO, ESTADO TRUJILLO

Cuestionario dirigido a los contadores públicos que laboran en las firmas contables del municipio Trujillo

bdigital.ula.ve
Instrucciones

- 1. Lea cuidadosamente las preguntas que se presentan.**
- 2. Para señalar sus respuestas, elija marcando con una equis (X) una de las alternativas propuestas.**
- 3. Por favor responda todas las preguntas**



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO UNIVERSITARIO "RAFAEL RANGEL"
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
TRUJILLO ESTADO TRUJILLO

Cuestionario dirigido a los contadores públicos que laboran en las firmas contables del municipio Trujillo

1.- ¿Se aplican en la empresa técnicas de reclutamiento de personal?

1.1.- Si ____

1.2.- No ____

En caso de responder afirmativamente, continúe con el siguiente ítem de lo contrario pase al ítem 4.

2.- La firma contable para el reclutamiento interno de personal utiliza cual de las siguientes técnicas:

2.1.- Ascensos ____

2.2.- Transferencias de cargos ____

2.3.- Ninguna de las anteriores ____

2.4.- Otra técnica. Indique cuál: _____

3.- Entre las técnicas de reclutamiento externo utilizadas por la firma contable se tienen:

3.1.- Avisos en periódicos y revistas especializadas ____

3.2.- Agencias de reclutamiento ____

3.3.- Contactos con otras instituciones ____

3.4.- Carteles en sitios visibles ____

3.5.- Presentación de candidatos por recomendación de empleados ____

3.6.- Consulta en archivos de candidatos ____

3.7.- Ninguna de las anteriores ____

3.8.- Otra técnica. Indique cuál: _____

4.- En la firma contable se realizan las entrevistas para la selección del personal de manera:

4.1.- Oral ____

4.2.- Escrita ____

4.3.- Ninguna de las anteriores ____

4.4.- Otro tipo de entrevista. Indique cuál: _____

5.- Las pruebas de conocimientos y capacidades realizadas en la firma contable para la selección del personal se enfocan en:

5.1.- Conocimientos generales ____

5.2.- Capacidades específicas ____

5.3.- No se aplican estas pruebas ____

5.4.- Otros aspectos. Indique cuáles: _____

6.- Las pruebas sicométricas aplicadas para seleccionar el personal aportan a la firma contable herramientas necesarias vinculadas a elementos:

6.1.- Teóricos ____

6.2.- Metodológicos ____

6.3.- Procedimentales ____

6.4.- No se aplican estas pruebas ____

6.5.- Otro elemento. Indique cuál: _____

7.- Con la aplicación de pruebas de personalidad, la firma contable evalúa del personal:

7.1.- Capacidades ____

7.2.- Fortalezas ____

7.3.- Debilidades ____

7.4.- Adaptación al equipo de trabajo ____

7.5.- Trabajo bajo las presiones necesarias ____

7.6.- Trabajo bajo las presiones del puesto en si mismo ____

7.7.- No se aplican estas pruebas ____

7.8.- Otro. Indique cuál: _____

8.- Las técnicas de simulación utilizadas por la firma contable para la selección del personal incluyen:

- 8.1.- Tratamiento y solución de casos ____
- 8.2.- Bandejas de entrada ____
- 8.3.- Representación teatral de un problema de la firma ____
- 8.4.- Dinámica de grupos ____
- 8.5.- Psicodrama ____
- 8.6.- No se aplican estas pruebas ____
- 8.7.- Otra técnica. Indique cuál: _____

9.- El desempeño del personal en la firma contable, con base a los resultados de las tareas individuales, toma en cuenta:

- 9.1.- Cantidad de trabajo realizado ____
- 9.2.- Costos de los trabajos realizados ____
- 9.3.- Desperdicios generados ____
- 9.4.- Rapidez en la solución de problemas ____
- 9.5.- Conocimientos asociados al cargo ____
- 9.6.- No se considera la evaluación con base a resultados ____
- 9.7.- Otra Indique cuál: _____

10.- La evaluación del desempeño del personal en la firma contable parte de los siguientes comportamientos individuales:

- 10.1.- Puntualidad para entregar informes ____
- 10.2.- Estilo de liderazgo ____
- 10.3.- Espíritu de equipo ____
- 10.4.- Creatividad ____
- 10.5.- Ninguna de las anteriores ____
- 10.6.- Otro comportamiento. Indique cuál: _____

11.- La identificación de las características personales durante la evaluación del desempeño se enfoca en:

- 11.1.- Ejecución de la tarea en sí ____
- 11.2.- Interdependencia con otras tareas ____
- 11.3.- Interdependencia con otras personas. _____
- 11.4.- No se evalúa con base a características personales ____
- 11.5.- Otra. Indique cuál: _____

12.- La firma contable partiendo de sus objetivos de realización empresarial, otorga compensaciones laborales al personal para:

- 12.1.- Vincular la compensación (desempeño, productividad y calidad) ____
- 12.2.- Reducir costos de compensación ____
- 12.3.- Mejorar el nivel de participación e identificación del empleado ____
- 12.4.- Incrementar el trabajo en equipo ____
- 12.5.- Ninguna de las anteriores ____
- 12.6.- Otro. Indique cuál: _____

13.- La empresa otorga compensaciones financieras vinculadas al tiempo de servicio del empleado cuando éste cumple laborando en ella:

- 13.1.- 1 año de servicio ____
- 13.2.- 3 años de servicio ____
- 13.3.- 5 años de servicios ____
- 13.4.- 10 años de servicio ____
- 13.5.- 15 años de servicio ____
- 13.6.- 20 años de servicio ____
- 13.7.- No se otorgan compensaciones financieras ____
- 13.8.- Otro. Indique cuál: _____

14.- Las compensaciones laborales financieras relacionadas con el desempeño excepcional del personal, otorgadas por la firma contable incluyen:

- 14.1.- Mejoramiento salarial ____
- 14.2.- Aumentos por méritos ____
- 14.3.- Compensación por conocimientos especializados ____
- 14.4.- No existen compensaciones relacionadas con el desempeño ____
- 14.5.- Otra. Indique cuál: _____

15.- Dentro de las compensaciones laborales proporcionadas por la firma contable al personal con base a los resultados se tienen:

- 15.1.- Bonos de producción ____
- 15.2.- Comisiones ____
- 15.3.- Ninguna de las anteriores ____
- 15.4.- Otra. Indique cuál: _____

16.- Cuando en la firma contable ingresan nuevos empleados, cuál de los siguientes métodos de desarrollo de las personas utilizado es:

- 16.1.- Conferencias ____
- 16.2.- Manuales de capacitación ____
- 16.3.- Videos ____
- 16.4.- Simuladores ____
- 16.5.- Realización efectiva del trabajo ____
- 16.6.- Técnicas grupales ____
- 16.7.- Ninguno de los anteriores ____
- 16.8.- Otro. Indique cuál: _____

17.- Los métodos utilizados para el desarrollo del personal que ocupa un cargo actualmente en la firma contable son:

- 17.1.- Rotación de cargos ____
- 17.2.- Posiciones de asesorías ____
- 17.3.- Aprendizaje práctico ____
- 17.4.- Asignación de proyectos ____
- 17.5.- Entrenamientos fuera de la empresa ____
- 17.6.- Juego de empresas ____
- 17.7.- Ninguno de los anteriores ____
- 17.8.- Otro. Indique cuál: _____

18.- Los elementos del programa de calidad de vida en la retención de personas implementado en la firma contable, se fundamentan en una higiene laboral enfocada en:

- 18.1.- Ambiente físico de trabajo ____
- 18.2.- Ambiente psicológico de trabajo ____
- 18.3.- Aplicación de principios de ergonomía ____
- 18.4.- Salud ocupacional ____
- 18.5.- Ninguna de las anteriores ____
- 18.6.- Otra. Indique cuál: _____

19.- La seguridad laboral se incluye en el programa de calidad de vida utilizado para la retención de personas por cuanto parte de la prevención de:

19.1.- Actividades ____

19.2.- Incendios ____

19.3.- Robos ____

19.4.- Ninguna de las anteriores ____

19.5.- Otra. Indique cuál: _____

¡Fin del cuestionario!
Muchas Gracias por su colaboración

bdigital.ula.ve

ANEXO 2
CONSTANCIAS DE VALIDACIÓN