



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS  
LLANOS OCCIDENTALES “EZEQUIEL ZAMORA”  
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL  
PROGRAMA DE CIENCIAS SOCIALES Y ECONOMICA  
SUBPROGRAMA ADMINISTRACIÓN**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTO Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL  
MEJORAMIENTO DE LA DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO EN LA  
UNELLEZ BARINAS ESTADO BARINAS AÑO 2022**

**Autora:**

Ortega Zuleima C.I. 13.628.149

**Tutor:** Prof. Richar Molina

Barinas, Marzo 2023



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS  
LLANOS OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA"  
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL  
PROGRAMA DE CIENCIAS SOCIALES Y ECONOMICA  
SUBPROGRAMA ADMINISTRACIÓN**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTO Y LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA  
PARA EL MEJORAMIENTO DE LA DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO EN  
LA UNELLEZ BARINAS ESTADO BARINAS AÑO 2022**

**Trabajo de Aplicación presentado para optar al Título de Licenciado en  
Administración de Empresa**

**Autora:**

Ortega Zuleima C.I. 13.628.149

**Tutor:** Prof. Richar Molina

Barinas, Marzo 2023



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS  
LLANOS OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA"  
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL  
PROGRAMA DE CIENCIAS SOCIALES Y ECONOMICA  
SUBPROGRAMA ADMINISTRACIÓN

#### APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo **Richar Molina** titular de la cédula de identidad N° **V-15,828.088**, en mi carácter de Tutor del Trabajo de Aplicación titulado **Manual de Procedimiento y Gestión Administrativa para el Mejoramiento de la Dirección de Talento Humano en la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora" Barinas Estado Barinas Año 2022**, presentado por la bachiller: **Ortega Bueno Zuleima Coromoto**, cédula de identidad N° **V-13.628.149**, para optar el Título de **Licenciado en Administración de Empresas**, por medio de la presente certifico que he leído el Trabajo y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado asignado para tal efecto.

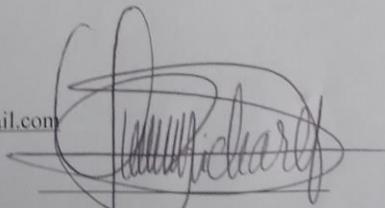
Asimismo, me comprometo como tutor a estar presente en la defensa del Trabajo de Aplicación, en la fecha, hora y lugar que se establezca para tal fin.

En la ciudad de Barinas a los dos días del mes de Marzo de 2023

#### Datos del Tutor

Teléfono: 0414-7517736

E-Mail: [richarmolina82@gmail.com](mailto:richarmolina82@gmail.com)



Lcdo. Richar Molina  
C.I. V-15,828.088

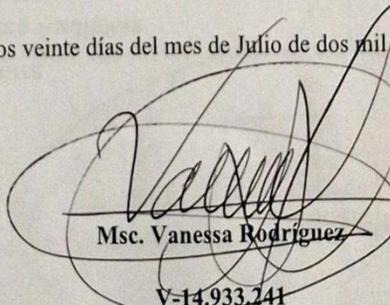


UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS  
LLANOS OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA"  
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL  
PROGRAMA DE CIENCIAS SOCIALES  
SUB-PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN

CONSTANCIA DE EJECUCIÓN DEL TRABAJO DE APLICACIÓN

Yo, Vanessa Rodríguez titular de la cédula de identidad N° 14.933.241 en mi condición de (**Coordinadora General de Apoyo Administrativo**), hago constar por medio de la presente que la bachiller: Zuleima Ortega, C.I. N° 13.628.149; autora del Trabajo de Aplicación titulado "**Manual de Procedimiento y la Gestión Administrativa Para el mejoramiento de la Dirección de Talento Humano en la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales "EZEQUIEL ZAMORA" Barinas Estado Barinas Año 2022**" siendo el tutor Prof. (a) Richard Molina C.I. N° 12.231.134, para optar al título de Licenciado en Administración o Contaduría Pública que otorga la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora", certifico que los estudiantes antes mencionados realizaron su Trabajo de Aplicación en esta empresa, institución u organización.

En Barinas, a los veinte días del mes de Julio de dos mil veintidós.

  
Msc. Vanessa Rodríguez  
V-14.933.241



Coord. General de Apoyo Administrativo

Dirección: Cabaña 4 Dirección de Talento Humano  
Teléfono: 0424-5773723



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES  
"EZEQUIEL ZAMORA"  
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL-VPDS  
PROGRAMA CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS  
SUBPROGRAMA ADMINISTRACIÓN

ACTA DE EVALUACIÓN FINAL DE TRABAJO DE APLICACIÓN

Nosotros, los abajo firmantes, constituidos como Jurado Evaluador, hoy, 02/03/2023 reunidos en Barinas II, Pabellón 08 Aula B-01, a las 9:00am. Se dio inicio al acto de Presentación Oral y Pública del Trabajo de Aplicación Titulado: "MANUAL DE PROCEDIMIENTO Y LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA" BARINAS ESTADO BARINAS AÑO 2022". Presentado por la bachiller: Ortega Zuleima C.I. 13.628.149.

A los fines de cumplir con el Requisito legal para optar al Grado Académico de Licenciado (a) en Administración. Concluida la presentación oral y el ciclo de preguntas, de acuerdo con lo establecido en las Normas para la elaboración y presentación del Trabajo de Aplicación, este Jurado otorga la siguiente calificación:

Apellidos y Nombres	C. I. N°	30 % (Prof. De Aula)	50 % (Informe Final)	20 % (Pres. Oral)	100 %. Total	CAL. DEF. (1-5)
Ortega Zuleima	13.628.149	22	43	16	81	4,24

Se emite la presente Acta y queda asentada en el Subprograma de Administración, a los 02 días del mes de Marzo de 2023.

Observación: \_\_\_\_\_

Jurado	Apellidos y Nombres	C. I. N°	Firma
Tutor	Yolima Richar	15-828-083	
Jurado Principal	Gauder Mabel	11709327	
Jurado Principal	Hernando José	16575304	



## DEDICATORIA

A Dios todo poderoso por permitirme cumplir esta nueva etapa de mi carrera universitaria, por darme fuerzas cuando pensé en renunciar, por ayudarme a superar cada obstáculo y hacerme sentir su presencia en cada momento.

A mi madre María Mercedes Bueno de Ortega por su apoyo incondicional, comprensión, amor y cariño infinito además por demostrarme que siempre vas a estar conmigo.

A mi suegra querida Elida de Vivas por siempre apoyarme y ser incondicional.

A mis padres Eglén José Ortega Manuel Vivas sé que donde están me cuidan y se alegran por todos mis proyectos, ya que siempre están en mis recuerdos.

A mi esposo Ivor Enrique Vivas simplemente mil gracias por tu gran apoyo, comprensión por siempre estar allí amor sin eso yo creo que no hubiese podido seguir corazón.

A mis dos grandes tesoros Valeria y Santiago espero que se sientan muy orgullosos de su madre ya que esta culminación de carrera no es solo mía es más para ustedes los amo y nunca es tarde para culminar una meta o proyecto, siempre que caigan levántense y sigan lo peor es no hacerlo.

A mis hermanos, Eglén José, Erik Javier y Zuleidys Carolina, por apoyarme incondicionalmente, por motivarme en todo momento a seguir adelante y acompañarme en todos mis proyectos.

A todas las personas que de alguna u otra forma contribuyeron a que esta meta se hiciera posible, sin su ayuda este logro hubiese sido imposible.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, en primera estancia porque día a día me regala la oportunidad de despertar, ver, caminar, crecer y desarrollarme, mi guía y acompañante por siempre

A la vida, que muchas veces nos ofrece tantas experiencias de las que debemos aprender ya que todo pasa a su debido tiempo, por ejemplo la consecución de esta meta que tantas veces pensé que no alcanzaría, hasta que de pronto un día la vida te cambia tus prioridades y puntos de vista y logras lo que por un tiempo pensaste no alcanzar.

A la UNELLEZ, por ser el alma máter de mi formación, porque aprendí mucho en ella, y por la excelencia de sus profesores.

A mi tutor de tesis licenciado Richard Molina, porque me enseñó muchas cosas, porque aceptó guiarme, por ser un excelente profesional, y porque me ayudó en la realización de esta meta.

A todas las personas que formaron parte de esta meta, que me brindaron su apoyo incondicional y creyeron en mí; a todos ellos Gracias.

<b>INDICE GENERAL</b>	<b>Pp.</b>
Aprobación del Tutor.....	3
Constancia de Ejecución de trabajo de Aplicación.....	4
Evaluación final de la ejecución del trabajo de aplicación.....	5
Dedicatoria.....	6
Agradecimiento.....	7
Lista De Cuadros.....	11
Lista De Graficos.....	12
Lista De Figuras.....	13
Resumen.....	14
Introducción.....	15
 Capítulo	
I El Problema.....	17
Planteamiento y formulación del problema.....	17
Objetivos de investigación.....	22
Objetivo general.....	22
Objetivos específicos.....	22
Justificación de investigación.....	23
Alcances y delimitación de la investigación.....	24
 II Marco Teórico o Referencial.....	25

Antecedentes de la investigación.....	25
Breve reseña histórica del ámbito social objeto de estudio.....	29
Bases teóricas.....	31
Manual.....	32
Importancia de los manuales.....	32
Clasificación de los manuales.....	33
Teorías de la administración.....	42
Gestión administrativa.....	49
Bases legales.....	56
Definición de términos.....	59
Sistema de hipótesis.....	61
Sistema de variables.....	63
Operacionalización de las variables.....	64
III Marco Metodológico.....	65
Enfoque o paradigma de investigación.....	65
Tipo de investigación.....	66
Diseño de la Investigación.....	67
Formulación de la propuesta.....	68
Población y Muestra.....	69
Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	70
Técnica de Análisis de Datos.....	72

IV Análisis de la Información.....	74
Fases del Diagnostico .....	94
V Conclusión y Recomendación.....	97
VI Desarrollo de la Propuesta.....	100
Manual de Procesos y gestión administrativa.....	105
Referencias.....	130
Anexo.....	134
A Instrumento de recolección de información.....	135
B Validación del instrumento.....	139

## Lista de cuadros

<b>Cuadros</b>		<b>pp.</b>
1	Simbología utilizada en los diagramas de Flujo.....	39
2	Sistema de Variables.....	63
3	Operalización de las variables.....	64
4	Características de la Población.....	70
5	Existencia del manual de procesos.....	75
6	Procesos que se cumplen con el Manual.....	76
7	Cumplimiento de los Objetivos.....	77
8	Políticas a diseñar en el manual .....	78
9	El manual de procesos y gestión administrativa permitirá llevar un mejor control en el desempeño de trabajo.....	79
10	Supervisión de personal.....	80
11	Funciones departamentales de los directivos.....	81
12	Procesos laborales.....	82
13	Directrices que proponen en la Dirección de Talento Humano en cada coordinación .....	83
14	Inducción Laboral.....	84
15	Vialidad en el desarrollo de las actividades laborales.....	85
16	Formalidades Administrativas.....	86
17	Disponibilidad para el cumplimiento del manual de procesos y gestión administrativa.....	87
18	Diseño de un manual de procesos y gestión administrativa.....	88
19	Proceso Administrativo.....	89
20	Unificación de criterios para realizar la planificación en la Dirección de Talento Humano.....	90
21	Eficiente Desempeño Laboral.....	91
22	Estructura Organizacional.....	92
23	Especificaciones del Cargo.....	93
24	Eficiencia y Eficacia para el Desempeño Laboral.....	94

### Lista de Gráficos

<b>Grafico</b>		<b>pp.</b>
1	Existencia del manual de procesos.....	75
2	Procesos que se cumplen con el Manual.....	76
3	Cumplimiento de los Objetivos.....	77
4	Políticas a diseñar en el manual .....	78
5	El manual de procesos y gestión administrativa permitirá llevar un mejor control en el desempeño de trabajo.....	79
6	Supervisión de personal.....	80
7	Funciones departamentales de los directivos.....	81
8	Procesos laborales.....	82
9	Directrices que proponen en la Dirección de Talento Humano en cada coordinación .....	83
10	Inducción Laboral.....	84
11	Vialidad en el desarrollo de las actividades laborales.....	85
12	Formalidades Administrativas.....	86
13	Disponibilidad para el cumplimiento del manual de procesos y gestión administrativa.....	87
14	Diseño de un manual de procesos y gestión administrativa.....	88
15	Proceso Administrativo.....	89
16	Unificación de criterios para realizar la planificación en la Dirección de Talento Humano.....	90
17	Eficiente Desempeño Laboral.....	91
18	Estructura Organizacional.....	92
19	Especificaciones del Cargo.....	93
20	Eficiencia y Eficacia para el Desempeño Laboral.....	94

## Lista de Figuras

<b>Figuras</b>		<b>pp.</b>
1	Teoría General de la Administración (TGA).....	43
2	Teorías de las necesidades.....	46
3	Proceso de Gestión del Talento Humano.....	50

**MANUAL DE PROCEDIMIENTO Y LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA  
PARA EL MEJORAMIENTO DE LA DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO EN  
LA UNELLEZ BARINAS ESTADO BARINAS AÑO 2022**

**RESUMEN**

La presente investigación surgió como parte fundamental de un macro estudio para establecer la importancia de los manuales de procesos y gestión administrativa que son fuente formal y permanente de información, puesto que contienen la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, además de precisar las responsabilidades y participación de cada cargo dentro de la organización. A través de esta propuesta se busca lograr que la Dirección de Talento Humano pueda ser competitiva ya que se podrán realizar las actividades de forma correcta y sin necesidad de aplicar procesos correctivos, dedicando más tiempo a la planificación de los demás procesos de dicha dependencia. La investigación está enmarcada en un proyecto factible ya que se elaboró una propuesta de un manual de procesos y gestión administrativa para la Dirección de Talento Humano en el cual se definirán las principales funciones operativas que debe ejecutar este departamento como el proceso de selección de personal, la forma en que se ejecutara el proceso de capacitación, la evaluación y clasificación de los puestos de sus subordinados. Para la consecución de la investigación se utilizó un instrumento de recolección de datos que fue una encuesta aplicada a seis (6) trabajadores de la Dirección de Talento Humano, y sus coordinaciones, el cuestionario consta de veinte (20) ítems, con preguntas dicotómicas cerradas con dos alternativas de repuestas Si-No, los cuales fueron revisadas por tres expertos para su confiabilidad, se aplicó la formula estadística de Kuder Richardson Kr-20, siendo un porcentaje alto de (0,94). Todo esto permitió dar el diagnóstico de la necesidad que tiene la Dirección de Talento Humano, de tener esta herramienta administrativa tan esencial como lo es el Manual de Procesos y Gestión Administrativa, permitiéndole así mejorar los procesos y gestión que existen en dicha dependencias

**Palabras Claves:** Manual, Procesos, Gestión, Mejoramiento, Administrativo

En una época de globalización, cambios e incertidumbres como la presentada en un mundo sistematizado, la administración se ha convertido en unas de las tareas más importantes de la actividad humana. Por ello, se vive en un crecimiento donde el esfuerzo cooperativo del hombre es la base principal de la humanidad. En efecto los administradores innovadores deben valerse de herramientas que los ayuden a desarrollar debidamente sus actividades y unas de esas herramientas básicas son los manuales que son documentos elaborados sistemáticamente donde se indican las actividades hacer cumplidas por los miembros de un organismo y la forma en que las misma deberán ser realizadas, ya sean conjuntas o separadas.

Entre los elementos más eficaces para la tomas de decisiones en la administración, se destaca a lo relativo a los manuales de procedimientos, que facilitan el aprendizaje al personal, proporcionan la orientación precisa y requerida para la gestión administrativa, en las unidades de funciones en el ámbito operativo o de ejecución, pues son las fuentes que se tratan de mejorar y orientar los esfuerzos de un empleado. Además los manuales son probados en la práctica como puntos de referencias, por lo que representan una herramienta indispensable para toda empresa, instituciones públicas o privadas que les permite cumplir con sus funciones y procesos de una manera clara y sencilla. Por lo consiguiente el dinamismo al que se enfrentan las organizaciones hoy en día, las ha llevado a mantener una constante lucha por mejorar todos los procesos operativos, que influyen directa o indirectamente en la obtención de las metas y objetivos organizacionales. Es por eso, que los directores gerentes y administradores, asumen la responsabilidad de las acciones, dando la oportunidad al resto del personal, de contribuir o aportar conocimientos y habilidades que coadyuven en el cumplimiento de una mejor gestión administrativa, que genere beneficios a

la organización. Cabe destacar, que las nuevas tendencias en la reflexión sobre la administración o la gestión efectiva, andan en busca de herramientas, enfoques, técnicas y estrategias, que permitan hacer más eficientes los procesos administrativos en cualquiera de sus fases y el uso adecuado de los recursos propios o asignados, en la obtención de resultados satisfactorios que propicien su desenvolvimiento en sus actividades.

De allí que el presente trabajo de aplicación, centra sus esfuerzos por proponer un Manual de Proceso y Gestión Administrativa que permita efectuar las actividades administrativas de forma eficaz y eficiente en la Dirección de Talento Humano, ubicado en la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” UNELLEZ- Barinas estado Barinas en el año 2.022.

De acuerdo con lo antes expresado, el trabajo de aplicación metodológicamente está estructurado en tres (3), capítulos y se presentan a continuación: El Capítulo I. El Problema: conformado por el Planteamiento y formulación del problema, Objetivos de la investigación: (objetivo general y objetivos específicos) Justificación de la investigación, Alcance y delimitación. Seguidamente, se presenta el Capítulo II. Marco Teórico o Referencial: Antecedentes, Reseña Histórica del Ámbito Social Objeto de Estudio, bases teóricas, bases legal, definición de términos básicos, sistema de hipótesis, sistema de variables y

Por último, se describe el Capítulo III: Marco Metodológico: Enfoque o paradigma de investigación, tipo de investigación, diseño de investigación, población y muestra, técnicas e instrumento de información, técnicas de análisis de información, cronograma de ejecución del trabajo. Además de la Referencia y Anexo.

## **Capítulo I**

### **El Problema**

#### **Planteamiento y formulación del problema**

Cabe resaltar que la administración actual está siendo desafiada por fuerzas que se despliegan por un ambiente cambiante. Factores importantes entre estas fuerzas son las cantidades enorme de conocimientos, el desarrollo de las tecnologías sistematizadas casi increíbles las grandes alteraciones en el ambiente general en el cual opera la gerencia y el desbordamiento de valores cambiantes. Todo esto ejerce presión sobre la administración; de hecho la diversidad y novedad de estos progresos son tan grande que literalmente que están sacudiendo la sociedad. Es un simpleza pretender ignorar esas fuerzas, reconocerlas es el reto y necesidad en el esfuerzo administrativo, para que el logro de una forma de vida sea mejor y más equitativa y un futuro de bienestar

Se puede considerar que la administración con sus nuevas concepciones, es considerada una de las principales claves para la solución de los problemas que aflige al mundo en la actualidad. Por otra parte, toda organización, sea industrial, institucional, o de cualquier tipo sea pública o privada, necesita ser administrada de modo adecuado para alcanzar sus objetivos con eficiencia y eficacia para ejecutar su gestión administrativa. Por todo lo expresado anteriormente se describe que los manuales de procesos son fuente formal y permanente de información, puesto que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, además de precisar

las responsabilidades y participación de cada cargo dentro de la empresa, a su vez permite tener control del funcionamiento interno y las operaciones reales. Según Freijomil B (2013) “Manual de proceso es la recopilación organizada y coherente de procedimientos y/o instructivos de trabajo afines a un proceso de industria de apoyo”. (P. 59).

Esto quiere decir que los manuales de procesos están compuestos por normas, donde el departamento se rigen, por una serie de conceptos cortos de los procesos del departamento, políticas y normas de operaciones, diagramas explicando el paso a paso de cada proceso y también pueden formar parte de él formularios, formatos e instructivos con los cuales se puedan definir, controlar pasos específicos y vitales. Además están relacionados con actividades determinadas que constituyen formalidad de las diferentes funciones internas de la empresa, en general es una guía para garantizar la calidad de una actividad específica, partiendo de las proposiciones: ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Cuándo?, ¿Dónde? y ¿Quién? debe efectuar las disposiciones particulares de cada actividad a realizar para obtener el resultado deseado.

Sin embargo las organizaciones son estructuras administrativas fundadas para lograr metas u objetivos por medio del talento humano de otro tipo. Estas suelen estar compuestas por un conjunto de unidades que se identifican en la estructura organizativa respectiva. Las instituciones públicas, privadas venezolanas, enfrentan problemas en la mayoría de los aspectos con el desempeño, organización, planes, estrategias, objetivos y resultados relacionados con la gestión, dando como resultado una baja eficiencia de productividad. Prieto H. (2014) define las organizaciones como: “Entes creados para el logro de determinados objetivos mediante la interacción del trabajo humano con los recursos económicos, físicos y tecnológicos (P.09).” Cabe destacar que el autor considera, que las

organizaciones, buscan el desarrollo organizacional a través de las herramientas que les permitan realizar las funciones de forma eficiente y eficaz.

En este sentido las organizaciones, están en la búsqueda constante de mejorar cada día los procedimientos que ayudan a la completa realización de funciones, dentro de estos procedimientos se cuenta con herramientas más utilizadas como son los manuales, porque facilitan la documentación de los procesos administrativos. Según Continolo G. (2013). Define al manual como “una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo.”(P.18). De lo anteriormente citado se puede acotar que los manuales facilitan la instrucción al personal, provee la orientación precisa que requiere la acción humana en las unidades administrativas, fundamentalmente en el ámbito operativo o de ejecución, pues son una fuente que trata de mejorar y orientar los esfuerzos del empleado, para lograr la realización de las tareas que se le han encomendado.

Por tal motivo, los manuales son manifiestos en la práctica como puntos de referencia para la instrucción al personal, y representan una herramienta necesaria para toda empresa u organización, ya que les permite efectuar sus funciones y procesos de una manera clara y sencilla, son por excelencia los documentos organizativos e instrumento gerencial más utilizados para informar y documentar los procedimientos. Los manuales de procedimientos son documentos que al paso del tiempo se van renovando con el desempeño de las tareas cotidianas, el creciente grado de especialización, como consecuencia de la división del trabajo, hace necesario el uso de esta herramienta que establezca los lineamientos en el desarrollo de cada actividad dentro de una estructura organizacional. La información que se

Divulga a través de ellos permite orientar al talento humano de modo que se logren realizar los objetivos planteados y desarrollando sus funciones sin problemas.

Al mismo tiempo, permite estabilizar y controlar el desempeño de las rutinas de trabajo, concientiza a los empleados y a sus supervisores a que la labor debe hacerse adecuadamente para lograr aumentar la eficiencia organizacional. La ventaja de éste es múltiple y facilita el que hacer habitual. En efecto los manuales, están inmerso el funcionamiento interno de las organizaciones, debido a que en ellos se conceptualiza la descripción de las labores, ubicación, requerimientos y los puestos responsables.

El autor, Catacora, (2016) establece lo siguiente:

Los manuales de proceso detallan todos los procedimientos que se vienen realizando en la empresa. Por otra parte, este tipo de manual establece pautas específicas acerca de las normas aplicables en forma general o específica para los procedimientos en la organización (P.101).

Según lo citado por el autor de los manuales de procesos gestión administrativo detallan las pautas específicas a cerca de las normas que se deben cumplir al momento de realizar las actividades laborales. Por todo lo antes expuesto es que la Dirección de Talento Humano, ubicada en la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” UNELLEZ- Barinas Estado Barinas, siendo su objetivo general gestionar y desarrollar el talento humano, mediante la ejecución de planes, proyectos y programas de fortalecimiento de competencias y bienestar social que comprometan y vinculen efectivamente a los trabajadores con la institución, generando procesos de cambios colectivos e individuales, con el fin de facilitar el logro de los objetivos institucionales.

Es por ello que la falta de un manual de procesos y gestión administrativa en la Dirección de Talento Humano hace que exista deficiencia en la prestación de los servicios tanto interno como externo ya que provoca demora en lo referente a los registros y afiliados, modificación de datos del afiliado, inducción al personal nuevo ingreso y al existente, siendo ello unas de las principales causas por la que debe existir el manual propuesto.

Además, la falta de no llevar adecuadamente los procesos y la gestión administrativa, surgen consecuencia, como reclamos, pérdida de tiempo, traspapelo de documentación

Desde sus inicios no cuenta con un Manual de Procesos y Gestión Administrativa para el mejoramiento de la Dirección de Talento Humano, que le permita regir y regular sus actividades para el logro de sus metas. Esto ha causado inconvenientes en el manejo de la información, lo que genera una problemática que deriva en el desconocimiento de las funciones o actividades e inseguridad en las personas por no tener claro cuáles son sus verdaderas funciones, ocasionando colapso en las actividades, como: atraso en los procesos, falta de información, organización, incumplimiento en las labores, duplicidad de tareas, concentración de conocimientos en una sola persona y por tanto dependencia de ella, entre otro, por tal razón, es de vital importancia, el uso de herramientas gerenciales como los manuales de procedimientos administrativos, ya que estos admiten alcanzar el óptimo funcionamiento de la Dirección de Talento Humano, lo cual contribuye a la toma de decisiones y lograr sus objetivos.

En virtud a lo antes descrito, cabe plantearse las siguientes interrogantes que servirán de base a la presente investigación:

¿Cuál es la situación actual de la Dirección de Talento Humano referente a la ausencia de un manual de proceso y gestión administrativa que le permita ejecutar de forma eficiente sus actividades?

¿Cuál será la factibilidad técnica, económica, social del manual de proceso y gestión administrativa?

¿Favorecerá un Manual de Proceso y Gestión Administrativa para el mejoramiento de la Dirección de Talento Humano?

Las respuestas a estas incógnitas, servirán de patrón para el desarrollo del Manual de Procedimientos administrativos para mejorar la gestión de la Dirección de Talento Humano, Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” UNELLEZ- Barinas Estado Barinas, como una medida a la problemática que aqueja desde sus inicios al personal adscrito a la Dirección de Talento Humano.

### **Objetivos de la Investigación**

#### **Objetivo General**

Proponer un Manual de Proceso y Gestión Administrativa para el mejoramiento de la Dirección de Talento Humano, Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” UNELLEZ- Barinas Estado Barinas, año 2022

#### **Objetivos Específicos**

Diagnosticar la situación actual de la Dirección de Talento Humano referente a la ausencia de un manual de proceso y gestión administrativa que le permita ejecución de forma eficiente sus actividades.

Determinar la factibilidad técnica, económica y social del Manual de Proceso y Gestión Administrativa de la Dirección de Talento Humano

Diseñar Manual de Procesos y Gestión Administrativa de la Dirección de Talento Humano Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” UNELLEZ- Barinas Estado Barinas, año 2022.

### **Justificación de la Investigación**

La realización de la investigación surge debido a la necesidad de Diseñar un Manual de Proceso y Gestión Administrativa, que le permita efectuar las actividades administrativas de una forma eficaz y eficiente en la Dirección de Talento Humano, este instrumento será de mucha ayuda porque así logrará una óptima calidad en los procesos administrativos en la Dirección de Talento Humano. Por ende la propuesta desde el punto de vista metodológico sirve para efectuar consultar inherente al tema. Además de presentar datos precisos que ayuden al investigador tener un conocimiento más profundo en el manejo y uso de los manuales.

Por otro lado es Teórica, al servir de aporte a la Dirección de Talento Humano es de gran interés, para poder ser competitivas y mantenerse en el tiempo, requieren adoptar nuevas herramientas basadas en los procedimientos y gestión administrativa que permitan desarrollar de forma integral a las personal que labora allí, tomando como prioridad fidelizar a sus miembros para crear un clima apropiado, que permita optimizar los procesos administrativos.

Al mismo tiempo es Metodológica, porque ofrece un instrumento válido y confiable, así como resultados que servirán como antecedente para aquellos investigadores que busquen brindarles una solución efectiva a esta problemática planteada.

Y por último es Social, por indagar sobre los procesos de atención al cliente para que el gerente profundice sus conocimientos para un mejor desempeño en el campo laboral y dentro de la sociedad.

En concordancia la importancia que tiene la realización de este estudio, el cual pretende medir los factores de los Procesos y gestión administrativa que influye en el rendimiento laboral de los empleados de la Dirección de Talento Humano Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” UNELLEZ- Barinas Estado Barinas, año 2022

### **Alcances y delimitación de la investigación**

#### ***Alcances***

La finalidad de este Manual es contribuir a diseñar y validar una herramienta de trabajo, que incluya todos los procedimientos vinculados de manera específica a las actividades que se realizan, de una manera práctica y operativa y, que además pueda ser utilizada como un instrumento considerable de sencillez por todos los posibles usuarios.

A demás se pretende alcanzar con el estudio es que la Dirección de Talento Humano, cuente con un instrumento que le permita agilizar las actividades de forma eficaz y eficiente, manteniendo criterios de transparencia y organización, al momento del desenvolvimiento en las actividades. Su límite comprende el espacio donde se encuentra la Dirección de Talento Humano, la cual pretende adecuarse a las normas vigentes de la UNELLEZ-BARINAS

#### ***Delimitación***

En cuanto al tiempo: el estudio se realizara en el periodo semestral concretamente a finales del mes de junio del 2022. Así mismo el espacio geográfico está conformado por la Dirección de Talento Humano ubicado en los espacios de la UNELLEZ-BARINAS.

## **Capítulo II**

### **Marco Teórico**

En éste capítulo se analizan y exponen teorías, investigaciones, leyes y antecedentes consideradas válidas y confiables, en dónde se organiza y conceptualiza el estudio, es un capítulo coherente de conceptos y proposiciones que permiten abordar el problema dentro de un ámbito dónde éste cobre sentido, según Bavaresco (2006): “El marco teórico o referencial, brinda a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones que permiten abordar el problema dentro de un ámbito dónde éste cobre sentido”. (P. 85).

### **Antecedentes de la Investigación**

Para el desarrollo de toda investigación se deben tomar en consideración estudios previos que guardan cierta relación con el problema en estudio. De allí que Tamayo (2014), expresa que: “Todo hecho anterior a la formulación del problema que sirve para aclarar, juzgar e interpretar el problema planteado, constituye los antecedentes del problema”. (P.72). En este sentido, se presentan a continuación una serie de trabajos de investigación con los que sus autores han intentado proponer manuales en las empresas e instituciones que han necesitado proponerles esta herramienta tan útil para la gestión administrativa de cualquier empresa sea esta privada o gubernamental ente estudio se está proponiendo un Manual de Procesos y Gestión Administrativa para Mejorar los procedimientos que existen dentro de las dependencias de la Dirección de Talento Humano

Para, **Jeniree M (2019)** Llevo a cabo una Propuesta de un *Manual de Normas y Procedimientos Administrativos Aplicado a la Empresa Hotel Rivas del Guarapiche del Municipio Maturín estado Monagas*. Presentado en la Universidad de Oriente escuela de Ciencias Sociales y Administrativas Departamento de Administración Maturín- Núcleo Monagas. Una de las estrategias para el desarrollo de un organismo social lo constituye la documentación de sus sistemas y en ese orden se hace evidente la necesidad de contar con un programa de revisión constante sobre los sistemas, métodos y procedimientos en la ejecución operativa, que permita descubrir, evaluar y corregir desviaciones de los planes originales.

Por lo consiguiente las organizaciones con visión futurista como el Hotel Rivas del Guarapiche, están en la búsqueda constante de mejorar cada día los procedimientos que ayudan a la completa realización de sus funciones. Actualmente en Hotel Rivas del Guarapiche no cuenta con Manuales de Normas y Procedimientos Administrativos, por lo tanto los procedimientos se realizan de manera mecánica lo cual ocasiona fallos constantes, tanto en la contabilización, como en el control interno, por lo tanto se propone la realización de dicho Manual de Normas y Procedimientos Administrativos, con el cual se espera reducir el tiempo de inducción de nuevo personal en el área administrativa y contable y unificar un mismo criterio a la hora de llevar la contabilidad. Para ello se realizó una investigación de campo de nivel descriptivo, a través de la observación directa, revisión documental y la entrevista no estructurada.

Por lo tanto, la vinculación del presente antecedente con el trabajo de aplicación es que ambos están unificando los criterios de la importancia de un manual de procesos

administrativo dentro del desempeño laboral, para el mejoramiento de la gestión administrativa

Así mismo, **Rocha J, Sosa G (2018)** Realizo una Propuesta De Un *Manual De Normas Y Procedimientos Para El Departamento De Compras De La Empresa Librería La Alegría, C.A.* fue presentado en la Universidad de Carabobo Facultad de Ciencias Económicas y Sociales Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública Campus Bárbula-Valencia-Venezuela. La presente investigación surgió como parte fundamental de un macro estudio para establecer la importancia de los manuales de normas y procedimientos que son fuente formal y permanente de información, puesto que contienen la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, además de precisar las responsabilidades y participación de cada cargo dentro de la empresa, a su vez permite tener control del funcionamiento interno y las operaciones reales.

Ante esta realidad se entiende que la empresa donde sus procesos operacionales se ejecuten empíricamente tendrá como consecuencia que no se obtenga el resultado que se desea y se deba corregir los errores, de lo que probablemente se hizo de forma inadecuada, ocasionando pérdida de tiempo, energías e ideas valiosas para lo organización, en el proceso de hacer las correcciones que amerite el caso, es decir, estos recursos podrían estar aprovechándose en producir resultados para la organización.

A través de esta propuesta se busca lograr que la empresa pueda ser competitiva ya que se podrán realizar las actividades de forma correcta y sin necesidad de aplicar procesos correctivos, dedicando más tiempo a la planificación de los demás procesos de la empresa. La investigación está enmarcada en un proyecto factible ya que se elabora una propuesta de

un manual de normas y procedimientos para el departamento de compras en el cual se definirán las principales funciones operativas que debe ejecutar este departamento como el proceso de selección de proveedores, la forma en que se ejecutara el proceso de compra de mercancía, la evaluación de proveedores, la creación de fichas de inventario de los productos en el sistema de información. Para la consecución de la investigación se utilizaran dos instrumentos de recolección de datos que será una entrevista y una encuesta aplicada al recurso humano del departamento de compras y otros relacionados también con este como almacén y administración

Cabe destacar que el aporte, más sobresaliente del presente antecedente en relación con el trabajo de investigación que se está llevando a cabo, comprender la competitividad de la empresa a través de la utilización de un manual de procesos y gestión administrativa, donde se puedan desarrollar todos los procesos de la administración, como son: planificar, dirigir, organizar, controlar y evaluar la gestión que desarrollar el talento humano dentro de la empresa

Al respecto para, **Saavedra S, Wendy E, Segura V, Martin J (2017)** Propuesta de un *Manual De Procedimientos Operativos Para Mejorar El Desempeño De La Gestión Logística De Entrada De La Empresa DSD Representaciones S.A.C.* de la ciudad de Chiclayo-Ecuador. Actualmente la gestión logística ocupa un lugar de mucha importancia en las empresas comercializadoras; siendo sumamente importante la logística de entrada, ya que esta se encarga de la gestión de proveedores, plan de adquisiciones, de compras, almacén y gestión de inventarios. Por ello debe de llevarse un adecuado manejo operativo y de registro de dichos procesos, como son la comercialización de lubricantes y neumáticos para autos. Esta propuesta se realizó en base a una previa evaluación de los procesos y del desempeño

de la gestión logística de entrada; mediante la elaboración de gráficos de sus procesos, el empleo de un cuestionario de control interno, y la aplicación de indicadores de gestión.

Por su parte a la evaluación realizada se concluyó que la situación actual del proceso logístico en la empresa es deficiente; debido al tiempo excesivo que esta toma, y el escaso control y verificación de los productos recibidos por el personal del área. La propuesta de esta tesis pretende mejorar las deficiencias encontradas en los procesos de compra y recepción de los principales productos que comercializa la empresa. Para ello se rediseñaron los flujogramas de dichos procesos; además se proponen indicadores de gestión logística para ser aplicados por la empresa y medir su desempeño, lo que permitirá tener una mejora constante y tomar decisiones acertadas.

Los aportes de los antecedentes mencionados fue primeramente demostrar la importancia que tiene un Manual de Procedimientos Administrativo, ya que el mismo es una herramienta fundamental para el desenvolvimiento de la Gestión laboral de cualquier empresa sea esta pública o privada, así mismo permitió identificar técnicas para mejorar el desempeño en cualquier departamento de una empresa, y de esta manera poder evaluar las necesidades existentes

### **Reseña Histórica del Ámbito Social Objeto de Estudio**

La Dirección de Talento Humano, se constituyó durante la gestión del Rector Dr. Felipe Gómez A Alvares en abril de mil novecientos setenta y siete, bajo la figura de Oficina de Personal, dependiente del Vicerrectorado de Servicios de la UNELLEZ, con un nivel jerárquico equivalente a programa académico, como una unidad operativa que brinda apoyo a los vicerrectorados en materia de recursos humanos. En el año 1994 según Resolución del Consejo Directivo N° CD-94-941 punto 14 Acta N° 440 de fecha 04-10-94, pasa a depender

directamente del Rectorado con la categoría de Programa Administrativo, en calidad de unidad asesora, con la denominación de Jefatura de Recursos Humanos funcionando como una dependencia con una estructura organizativa plana. En diciembre del 2006, se establecen unidades orientadas por la división del trabajo cuyo objetivo principal se basan en proponer una estructura orientada a los procesos claves.

En el año 2007, la Jefatura de Recursos Humano cambia su denominación a Oficina Central de Recursos Humanos, como proyecto de fortalecimiento administrativo, y se plantea el primer organigrama, el cual refleja nueve (9), Coordinaciones, a saber de las Prestaciones Sociales, Historial Laboral, Ingresos y Clasificaciones, Nomina, Control Previo, Bienestar Social, Sistema de Información, Docentes Libres y Municipalizada, y la Coordinación General. Durante esta gestión se diseña el Logo para recursos humanos. En el año 2009, se les reconoce a las coordinaciones el nivel jerárquico equivalente a Sub programa académico y se incorpora en el presupuesto del 2010, lo correspondiente a la prima por jerarquía para los jefes de las Coordinaciones. Actualmente, es una Dependencia Central, adscrita al Rectorado de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Ezequiel Zamora, la cual realiza funciones administrativas para atender las necesidades y desarrollo del personal docente, administrativo y obrero adscrito a la UNELLEZ, basándose en las Leyes, en las disposiciones establecidas y reglamentos respectivos.

**MISIÓN.** Fortalecer el sistema de administración del talento humano de la Universidad mediante el desarrollo e implementación de planes y proyectos dirigidos a la consolidación de los procesos de selección, ingresos, evaluación, clasificación, bienestar social, jubilación y retiro del personal docente y de investigación, administrativos y obreros de la institución, adoptando políticas de mejoramiento continuo del entorno laboral y el trabajo participativo,

basada en las disposiciones establecidas en las Leyes, Reglamentos y los Principios y Valores Institucionales de calidad, equidad y justicia social.

**VISIÓN.** Ser un sistema modelo en la administración de Talento Humano debido a la excelente gestión y consolidación de sus procesos y la capacidad de repuestas oportunas a las instancias de la institución en materia de selección, ingreso, evaluación, clasificación, bienestar social, jubilación y retiro del personal universitario.

**OBJETIVO GENERAL** Gestionar y desarrollar el talento humano de la Universidad, mediante la ejecución de planes, proyectos y programas de fortalecimiento de competencias y bienestar social que comprometan y vinculen efectivamente a los trabajadores con la institución, generando procesos de cambios colectivos e individuales, con el fin de facilitar el logro de los objetivos institucionales.

### **Bases Teóricas**

Las bases teóricas están compuestas por los conceptos, proposiciones y filosofías que explican o contribuye a esclarecer el problema de estudio. Estas permiten ubicar el tema objeto de estudio dentro del conjunto de teorías existentes además de permitir en cual corriente de pensamientos se escribe, para Arias (2012), las bases teóricas:

Comprenden el conjunto de proposiciones que constituyen un punto de vista el cual va dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado, por ello, se pueden dividir las bases teóricas en función de los tópicos que integran la temática tratada a las variables que serán analizadas. (P. 41).

Al respecto, se indica que las Bases Teóricas son el sustento de la investigación desde un punto de vista conceptual, por lo cual se deberán organizar de acuerdo con las temáticas

que se investigan. Su función es servir de guía al describir teóricamente las variables en estudio y los aspectos relacionados con los objetivos planteados. Por tal razón, en la realización del presente estudio fue preciso revisar algunas definiciones autorales que permitirán esclarecer la identificación de las variables y sus derivados, para mayor comprensión de la problemática, según se presentan a continuación:

### **Manual**

De acuerdo a Zambrano (2011) un manual refleja las pautas bajo las cuales el personal debe basarse para ejecutar correctamente sus actividades. Los manuales son el medio que permite comunicar las decisiones referentes a organización, procedimientos, políticas, antecedentes, aspectos técnicos a la dirección. De manera más específica, Chiavenato (2012) argumenta que los manuales administrativos, son documentos de uso diario. Son documentos que contienen información válida y clasificada sobre una determinada materia de la organización.

### ***Importancia de los Manuales Administrativos***

A lo largo del quehacer diario en toda clase de organización, se adoptan reglas, normas de servicio, instrucciones, órdenes y formas de hacer las cosas, que los empleados deben conocer para realizar en forma satisfactoria su trabajo. Estas instrucciones son comunicadas a las personas en el momento oportuno, en muchos casos verbalmente, pero con el paso del tiempo aun cuando consten en soportes escritos, informáticos magnéticos o cualesquiera que sean, son archivadas y, por lo general, caen en el olvido por falta de consulta, por no saber dónde están o por desconocimiento por parte de nuevas personas.

En respuesta a lo antes mencionado, surgen los manuales administrativos como documentos que sirven de medio de comunicación y coordinación entre los diferentes niveles

de la organización, registrando en forma ordenada y sistemática, toda la información de la organización: legislación, estructura, historia, objetivos, políticas, procedimientos e instrucciones y lineamientos necesarios para el mejor desempeño de labores cotidianas de todos y cada uno de los miembros de la organización

### ***Clasificación de los Manuales***

Los manuales administrativos se pueden clasificar en diferentes formas, nombres diversos y otros criterios, pero pueden resumirse de la siguiente manera:

#### *Por su contenido*

1) ***Manual de Historia de la Organización.***- Describe los inicios de la organización, la constitución, los esfuerzos, los problemas que tuvieron que atravesar, la forma de administrar hasta la actualidad, los factores que han influido para su crecimiento, los valores institucionales, en resumen toda la trayectoria. Este tipo de manuales motivan a sus empleados a sentirse identificados con la organización y dar lo mejor de sí para su crecimiento.

2) ***Manual de Organización:*** Describe la estructura de la organización a través del detalle de los objetivos, organigrama funcional por área y general, perfiles de puestos, descripción de funciones, responsables de cada área. Es necesario que cada área o departamento tenga su propio manual de organización y se utiliza con mucha frecuencia como herramienta de inducción para el personal nuevo.

3) ***Manual de Políticas:*** Describe los lineamientos que el personal debe seguir para el cumplimiento de las responsabilidades de las distintas áreas funcionales que participan en el desarrollo de la organización. Sirven como guía en el transcurso de las tareas asignadas para

evitar consultando constantemente a los niveles jerárquicos superiores sobre la forma de proceder ante determinada situación

4) **Manual de Procedimientos:** Describe los procedimientos que debe hacer el personal para determinada actividad, considerado como una guía de gran ayuda para el personal nuevo porque les da la pauta de cómo proceder en la ejecución de sus funciones. El objetivo de un manual de procedimientos es evitar el desperdicio de tiempo señalando quién, cómo, cuándo y dónde es responsable de ciertas tareas.

5) **Manual de Políticas y Procedimientos:** Describen las actividades que debe seguir el personal en la realización de las funciones de una organización. Además incluye la descripción de los puestos de trabajo y áreas que intervienen, indicando su responsabilidad y participación, generalmente contienen información muy útil que aporta para el adecuado desarrollo de las actividades como ejemplos de los documentos, formularios, gráficos de los equipos o maquinarias que se utilizarán.

6) **Manual de Adiestramiento o Instructivo:** Describe los procesos y actividades a realizarse en un puesto de trabajo, pero en forma más detallada que un manual de procedimientos. El detalle minucioso se debe a que va dirigido especialmente a personas que saben poco del tema o casi nada. Por ejemplo, un instructivo de graduación para los estudiantes que egresan de su carrera universitaria, ellos no tienen conocimiento de los trámites y pasos que deben seguir para graduarse y en el instructivo se detallan todos esos aspectos, facilitando el trabajo al estudiante.

7) **Manuales Técnicos:** Describe cómo realizar las actividades operacionales de un área funcional. Los manuales técnicos se crean con la finalidad de ser la fuente de

conocimiento para el personal de esa área y de información general para el personal que está relacionado con dicha área. Sirve como base para futuras modificaciones.

**a) Por la función específica**

Al área de actividad de que trata el manual, así puede haber manuales de:

1) **Manual de Producción:** Describe las instrucciones para el adecuado desarrollo de las actividades de fabricación, control de calidad de la producción, distribución, empaque, entre otros. Proporcionando al personal de producción el conocimiento necesario para evitar errores pues es el área operativa más importante de la organización que genera los ingresos que tiene.

2) **Manual de Compras:** Describe las pautas a considerarse en el proceso de compras y servir de guía ante cualquier inconveniente que se presente en las actividades como cotización, documentación, adquisición, ingreso de mercadería, entre otros.

3) **Manual de Ventas:** Da al personal del área de ventas las pautas para desarrollar un buen trabajo, describe aspectos importantes como porcentajes de comisión, beneficios, metas de ventas mensuales y anuales.

4) **Manual de Finanzas:** Establece las responsabilidades a cada empleado sobre la protección de la información financiera que generan así como su traslado a los demás departamentos, la preparación de presupuestos que es una actividad de mucho cuidado, el manejo y distribución de dinero a las demás áreas.

5) **Manual de Contabilidad:** Es de vital importancia porque el área de contabilidad es quien genera la información financiera que será presentada a terceras personas para su uso, según el caso. Por ejemplo, el estado a través del SRI, la Superintendencia de Compañías, la Contraloría General del Estado, los accionistas, directorio, gerente o instituciones financieras

y la información debe ser oportuna, precisa y veraz. En el manual se describen aspectos relacionados al sistema contable, claves de acceso, responsables de cada tarea, elaboración de formularios y documentos contables, validez de información.

6) **Manual de Crédito y Cobranzas:** Un manual que establezca la forma de cobro, la custodia de los valores cobrados, políticas para otorgar créditos, documentos válidos, personal encargado, responsabilidades para cada puesto de trabajo, podrá disminuir errores departamentales y lograr una mayor eficiencia en la utilización de recursos.

7) **Manual de Personal:** Son manuales que tienen relación a todos los aspectos que conciernen al personal dentro de toda la organización como políticas internas, perfil para selección de personal, reclutamiento a personal nuevo, capacitaciones internas y externas, ascensos, sueldos, comisiones, beneficios, uso de servicios, permisos, vacaciones, faltas.

### ***Contenido del Manual de Procedimientos***

Según Chiavenato (2012) propone la siguiente estructura para definir un manual de procedimientos entendible y de fácil comprensión:

#### ***a) Identificación***

Contiene la siguiente información:

1. Logotipo de la organización
2. Nombre de la organización
3. Nombre de la unidad o sección (si es específico)
4. Lugar y fecha de elaboración.
5. Unidades responsables de la elaboración, revisión y autorización.

6. Clave de la forma. Primero las siglas de la organización, siglas de la unidad donde se utiliza el manual y por último el número de la forma. Entre siglas y número se coloca un guion o diagonal.

### ***b) Índice***

*Disposición de los capítulos que conforman el documento.*

- Prólogo o introducción: Exposición sobre el documento, su contenido, objetivo general, áreas de aplicación e importancia de su revisión y actualización. Puede incluir mensajes de la máxima autoridad.
- Objetivos: Propósitos específicos que se pretende cumplir con el manual.
- Área de aplicación o alcance: Esfera de acción que cubre el manual. En el ejemplo anterior: Todos los archivos de gestión de la Institución.
- Responsables: Unidad administrativa y/o puestos que intervienen en los procedimientos en todas y cada una de las fases. No se indican nombres de personas, lo que intenta dejar claro es el puesto que tiene asignada la ejecución de esa labor y no la persona que momentáneamente realiza esa labor.
- Políticas o normas de operación: Criterios o lineamientos necesarios para ejecutar lo descrito. Facilita la cobertura de responsabilidades de las distintas instancias que participan en los procedimientos.
- Conceptos: Términos de carácter técnico que se emplean en el procedimiento, las cuales por su grado de especialización requieren mayor información o ampliación de su significado, para ser más accesible al usuario la consulta del manual.

*Procedimientos (descripción de operaciones)*

Presentación secuencial por escrito de cada una de las operaciones que se realizan para un determinado procedimiento. Explica en qué consiste la operación, cómo se efectúa dónde, con qué materiales, formularios, herramientas o equipos y en cuánto tiempo se ejecuta, señalando los responsables de llevarlas a cabo. Cuando se describe un procedimiento general, solo se anotan las unidades que intervienen y no los puestos involucrados. Si se trata de un manual específico dentro de una unidad administrativa, se debe indicar el puesto responsable para cada operación.

#### *Requisitos para la redacción de los procedimientos*

- a) Los procedimientos se redactan en tiempo presente.
- b) Los términos y sus definiciones se mantienen a lo largo de todo el documento, y deben ser conocidos y entendidos por el personal encargado de su ejecución.
- c) La descripción de las actividades debe ser clara y concisa.

#### *Formularios o impresos*

Son las formas impresas que se utilizan en un procedimiento, las cuales se intercalan dentro del manual o se adjuntan como apéndices. En la descripción de operaciones, debe hacerse referencia específica a las fórmulas utilizadas, empleando números indicadores que permitan asociarlas en forma correcta. Se puede adicionar los instructivos para su llenado.

#### *Diagramas de flujo*

Consisten en la representación gráfica matricial de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o el recorrido de formas o materiales, en donde se muestran las unidades administrativas (en procedimientos generales), o los puestos que intervienen (procedimientos específicos), en cada operación anotada. Además los diagramas de flujo presentados en forma sencilla y accesible, dan una descripción clara de las

operaciones, facilitando visualmente su comprensión. Se recomienda el empleo de símbolos y/o gráficos simplificados.

Según Whittington O. y Pany K. (2005) se define como:

Una representación simbólica de un sistema o serie de procedimientos en que estos se muestran en secuencia al lector experto le da una imagen clara del sistema: Muestra la naturaleza y la secuencia de procedimientos, la división de responsabilidades, las fuentes y distribución de documentos, los tipos y ubicación de los registros y archivos contables. (P. 227)

Los símbolos más usados se detallan a continuación:

### Cuadro 1 Simbología utilizada en los diagramas de Flujo

SÍMBOLO	NOMBRE	SIGNIFICADO
	Documento	Manipulación De Cualquier Documento o Papel.
	Proceso Manual	Cualquier operación manual
	Proceso	Cualquier operación que se realice manualmente desde una operación mecánica o por computadora.
	Almacenamiento Fuera de Línea	Cualquier archivo o medio donde se almacena el documento o registro ya sea en papel o computadora.
	Línea de Flujo	Dirección en la que fluye la información
	Anotación	Usado para comentarios anexos explicativo
	Conector	Conecta una página con otra de un mismo diagrama
	Decisión	Toma de decisión, afirmativa o negativa

Fuente: Whittington O. y Pany K. (2005)

## **Administración**

1. La administración, es un proceso que permite coordinar e integrar actividades de trabajo con el fin de utilizar los recursos de manera eficiente Koontz & Weihrich, (2008). La administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el cual los individuos alcancen las metas organizacionales de manera eficiente, por medio del trabajo en equipo. (P. 123)

2. Funciones de la Administración En la actualidad la mayoría de estudiosos y gerentes, se han percatado de que la clara y útil organización de los conocimientos facilita el análisis administrativo, por lo cual al estudiar administración es conveniente dividirla en cinco funciones administrativas: planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar, con el fin de mejorar los procesos y actividades que se realizan en una organización. A continuación se definirá lo que abarca cada una de ellas:

a. Planear La planeación es una de las principales funciones que debe realizar un gerente con su equipo de trabajo, porque es el punto de partida para la elaboración de una estrategia organizacional. Para Koontz & Weihrich, (2008) Planear incluye seleccionar metas y objetivos, por medio de acciones que requieren la toma de decisiones para ser alcanzadas, es decir, elegir proyectos viables tomando en cuenta las diversas alternativas. (P. 123)

b. Organizar Se refiere al proceso de determinar qué tareas es necesario realizar, quién las llevará a cabo, cómo habrán de agruparse las tareas, quién rendirá cuentas a quién y en qué nivel se tomarán las decisiones. Koontz & Weihrich, (2008) Organizar, es la parte de la administración que toma en cuenta el establecimiento de una estructura intencional de roles para que los individuos se desempeñen en una organización. Es intencional porque trata de

asegurarse, que todas las tareas se puedan realizar para alcanzar una meta, con la premisa que sean asignadas a las personas que mejor estén capacitadas. (P. 124)

c. Integración de Personal: Hernández & Rodríguez, (2005) Se basa en coordinar las actividades referentes a la contratación, reclutamiento, selección, normas de desempeño, compensación, evaluación, asesoramiento y capacitación con el fin de facilitar el desarrollo personal y profesional de los colaboradores. (P. 104)

d. Dirigir Es influenciar a las personas para que contribuyan a lograr las metas organizacionales y de grupo. Koontz & Weihrich, (2008). La dirección incluye dirigir a otras personas, seleccionar los canales de comunicación más eficaces y resolver conflictos que se generan entre los miembros de la organización. (P. 124). En síntesis los gerentes deben influenciar a sus colaboradores a realizar su trabajo de forma eficiente, por lo cual deben implementar estrategias con el afán de lograr los objetivos trazados por una Empresa.

e. Controlar Koontz & Weihrich, (2008). Es medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que las tareas se realicen de conformidad con lo planeado. Incluye verificar si los planes y metas se están alcanzando de manera eficiente y controlar las posibles desviaciones y tratar de corregirlas. (P. 124).

### **Análisis Administrativo**

El análisis, en forma general se puede describir como la acción de dividir un problema en varias partes, para reconocer la naturaleza e importancia del objeto de estudio, las relaciones entre estas con el fin de alcanzar conclusiones objetivas sobre la parte y el todo del problema. Orozco, (2007) El análisis administrativo es el Área de la administración que permite identificar claramente los factores estudiados e investigar en forma racional,

ordenada, sistemática y consecuente sus componentes, mediante técnicas más adecuadas. (P. 89)

### **Procedimientos Administrativos**

Fundamentalmente los procedimientos son planes que constituyen un método para actividades futuras. Son sucesiones cronológicas de las tareas solicitadas; son guías de acción, que detallan la manera más eficiente de cómo se debe de realizar una actividad en específico. Koontz & Weihrich, (2008) “Sucesión lógica de pasos u operaciones que conducen a la solución de un problema o la producción de un bien o servicio.” Franklin, (2004) Objetivos El principal objetivo a la hora de realizar un manual de procedimientos es el de mejorar y simplificar los métodos de trabajo para desarrollar una actividad específica en una organización. A continuación se mencionaran los objetivos específicos los cuales son:

- a. Cambiar el orden de las operaciones para dar un mayor rendimiento.
- b. Prescindir de transportes poco utilizados con el fin de ahorrar tiempo y costo.
- c. Centralizar las inspecciones conservando el control interno.

### **Teoría General de la Administración**

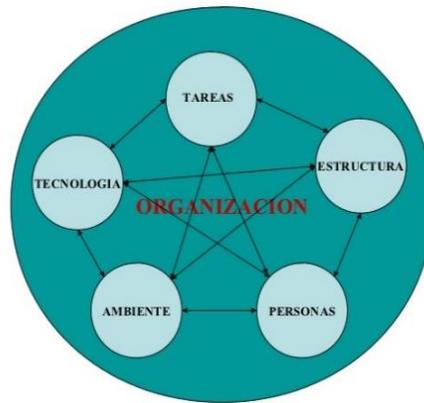
La teoría organizacional comprende el estudio comparativo entre la teoría clásica, la escuela estructuralista, el enfoque sistemático, el enfoque contingente y en general de todas las corrientes que estudian a las organizaciones. La teoría general de la administración es el campo del conocimiento humano que se ocupa del estudio de la administración en general. La TGA se encarga del estudio de las organizaciones.

Es de acotar, que la TGA estudia la administración de las empresas y demás tipos de organización desde el punto de vista de interacción e interdependencia entre las cinco variables principales que son: Tarea, Estructura, Personas, Tecnología y Ambiente. El

comportamiento de estas se sistemático y complejo, cada cual influencia y es influenciado por los otros componentes.

La modificación en uno de ellos provoca modificaciones en mayor o menor grado en los demás.

**Figura 1.** Teoría General de la Administración (TGA)



**Fuente:** Chiavenato I (2012) Introducción a la teoría General de la Administración. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill Interamericana de México, S.A. de C.V.

Es de acotar, que administración es el nombre que recibió debido al intento de aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la administración para lograr una gran eficiencia industrial. Los principales métodos científicos aplicables a los problemas de la administración son la observación y la medición. La teoría de la administración científica surgió en parte por la necesidad de elevar la productividad. A mediados del siglo XX, en Estados Unidos en especial, había poca oferta de mano de obra. La única manera de elevar la productividad era elevando la eficiencia de los trabajadores. Así fue como Frederick W. Taylor, Henry L. Gantt y Frank y William Gilbreth inventaron el conjunto de principios que se conocen como la teoría de la administración científica.

### ***Los 14 Principios de la Administración de Fayol***

*División del Trabajo:* cuanto más se especialicen las personas, tanto mayor será la eficiencia para realizar su trabajo. El epítome de este principio es la línea de montaje moderna.

*Autoridad:* los gerentes deben guiar órdenes para que se hagan las cosas. Aunque su autoridad formal les otorgue el derecho de mandar, los gerentes no siempre lograrán la obediencia, a no ser que también tengan autoridad personal (por ejemplo, la experiencia pertinente).

*Disciplina:* los miembros de una organización tienen que respetar las reglas y los acuerdos que rigen a la organización. Según Fayol, la disciplina es resultado de líderes buenos en todos los estratos de la organización, acuerdos justos (como las disposiciones para recompensar resultados extraordinarios) y sanciones impuestas, con buen juicio, a las infracciones.

*Unidad de Mando:* cada empleado debe recibir instrucciones de una sola persona. Fayol pensaba que si un empleado dependía de más de un gerente, habría conflictos en las instrucciones y confusión con la autoridad.

*Unidad de Dirección:* las operaciones de la organización con el mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo gerente y con un solo plan. Por ejemplo, el departamento de personal de una empresa no debe tener dos directores, cada uno con una política diferente de contratación.

*Subordinación del interés individual al bien común:* en cualquier empresa, los intereses de los empleados no deben tener más peso que los intereses de la organización entera.

*Remuneración:* la retribución del trabajo realizado debe ser justa para empleados y empleadores.

*Centralización:* al reducir la participación de los subordinados en la toma de decisiones se centraliza; al aumentar su papel en ella se descentraliza. Fayol pensaba que los gerentes deben

cargar con la responsabilidad última, pero que al mismo tiempo deben otorgar a sus subalternos autoridad suficiente para realizar su trabajo debidamente. El problema radica en encontrar el grado descentralización adecuado para cada caso.

*Jerarquía:* la línea de autoridad de una organización, en la actualidad representada por casillas y líneas bien definidas del organigrama, sigue un orden de rangos, de la alta gerencia al nivel más bajo de la empresa.

*Orden:* los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado en el momento indicado. Las personas, sobre todo, deben realizar los trabajos u ocupar los puestos más adecuados para ellas.

*Equidad:* los administradores deben ser amables y justos con sus subordinados.

*Estabilidad del Personal:* las tasas elevadas de rotación de empleados socavan el buen funcionamiento de la organización.

*Iniciativa:* los subordinados deben tener libertad para concebir y realizar sus planes. Aun cuando se puedan presentar algunos errores.

*Espíritu de Grupo:* cuando existe el espíritu de grupo la organización tendrá una sensación de unión. Según Farol, incluso los pequeños detalles podrían alentar el espíritu. Por ejemplo, sugería que se usara la comunicación oral, en lugar de la comunicación formal escrita siempre que fuera posible.

### ***Teoría de Abraham Maslow***

Una de las muchas cosas interesantes que Maslow descubrió mientras trabajaba con monos muy al principio en su carrera fue que ciertas necesidades prevalecen sobre otras. Por ejemplo, si estás hambriento o sediento, tenderás a calmar la sed antes que comer. Después

de todo, puedes pasarte sin comer unos cuantos días, pero solo podrás estar un par de días sin agua. La sed es una necesidad “más fuerte” que el hambre.

De la misma forma, si te encuentras muy, muy sediento, pero alguien te ha colocado un artefacto que no permite respirar, ¿cuál es más importante? La necesidad de respirar, por supuesto. Por el otro lado, el sexo es bastante menos importante que cualquiera de estas necesidades. ¡Aceptémoslo, no nos vamos a morir si no lo conseguimos!

**Figura 2** Teoría de las Necesidades



**Fuente:** Chiavenato Introducción a la teoría I (2012) General de la Administración. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill Interamericana de México, S.A. de C.V. (p, 234-235)

Cabe indicar, que Maslow recogió esta idea y creó su obra famosa jerarquía de necesidades. Además de considerar los evidentes agua, aire, comida y sexo, el autor amplió 5 grandes bloques: las necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad y reaseguramiento, la necesidad de amor y pertenencia, necesidad de estima y la necesidad de actualizar el sí mismo; en este orden.

1) *Las Necesidades Fisiológicas*. Estas incluyen las necesidades que tenemos de oxígeno, agua, proteínas, sal, azúcar, calcio y otros minerales y vitaminas. También se incluye aquí la necesidad de mantener el equilibrio del PH (volverse demasiado ácido o básico nos mataría) y de la temperatura (36.7 °C o cercano a él). Otras necesidades incluidas aquí son aquellas

dirigidas a mantenernos activos, a dormir, a descansar, a eliminar desperdicios (CO<sub>2</sub>, sudor, orina y heces), a evitar el dolor y a tener sexo. ¡Menuda colección! Se resalta, que Maslow creía, y así lo apoyaba sus investigaciones, que éstas eran de hecho necesidades individuales y que, por ejemplo, una falta de vitamina C conduciría a esta persona a buscar específicamente aquellas cosas que en el pasado proveían de vitamina C, por ejemplo el zumo de naranja. Creo que las contracciones que tienen algunas embarazadas y la forma en que los bebés comen la mayoría de los potitos, apoyan la idea anecdóticamente.

2) *Las Necesidades de Seguridad y Reaseguramiento.* Cuando las necesidades fisiológicas se mantienen compensadas, entran en juego estas necesidades. Empezarás a preocuparte en hallar cuestiones que provean seguridad, protección y estabilidad. Incluso podrías desarrollar una necesidad de estructura, de ciertos límites, de orden. Viéndolo negativamente, te podrías empezar a preocupar no por necesidades como el hambre y la sed, sino por tus miedos y ansiedades. En el adulto medio norteamericano, este grupo de necesidades se representa en nuestras urgencias por hallar una casa en un lugar seguro, estabilidad laboral, un buen plan de jubilación y un buen seguro de vida y demás.

3) *Las Necesidades de Amor y de Pertenencia.* Cuando las necesidades fisiológicas y de seguridad se completan, empiezan a entrar en escena las terceras necesidades. Empezamos a tener necesidades de amistad, de pareja, de niños y relaciones afectivas en general, incluyendo la sensación general de comunidad. Del lado negativo, nos volvemos exageradamente susceptibles a la soledad y a las ansiedades sociales. En la vida cotidiana, se exhiben estas necesidades en nuestros deseos de unión (matrimonio), de tener familias, en ser partes de una comunidad, a ser miembros de una iglesia, a una hermandad, a ser partes

de una pandilla o a pertenecer a un club social. También es parte de lo que buscamos en la elección de carrera.

4) *Las Necesidades de Estima*. A continuación empezamos a preocuparnos por algo de autoestima. Maslow describió dos versiones de necesidades de estima, una baja y otra alta. La baja es la del respeto de los demás, la necesidad de estatus, fama, gloria, reconocimiento, atención, reputación, apreciación, dignidad e incluso dominio. El alta comprende las necesidades de respeto por uno mismo, incluyendo sentimientos tales como confianza, competencia, logros, maestría, independencia y libertad. Obsérvese que esta es la forma “alta” porque, a diferencia del respeto de los demás, una vez que tenemos respeto por nosotros mismos, ¡es bastante más difícil perderlo!

5) Cabe indicar, que la versión negativa de estas necesidades es una baja autoestima y complejos de inferioridad. Maslow creía que Adler había descubierto algo importante cuando propuso que esto estaba en la raíz de muchos y cuidado si en la mayoría de nuestros problemas psicológicos. En los países modernos, la mayoría de nosotros tenemos lo que necesitamos en virtud de nuestras necesidades fisiológicas y de seguridad. Por fortuna, casi siempre tenemos un poco de amor y pertenencia, pero es tan difícil de conseguir en realidad.

Al respecto, Maslow llama a todos estos cuatro niveles anteriores necesidades de déficit o Necesidades D. Si no tenemos demasiado de algo (tenemos un déficit), sentimos la necesidad. Pero si logramos todo lo que necesitamos, ¡no sentimos nada! En otras palabras, dejan de ser motivantes. Como dice un viejo refrán latino: “No sientes nada a menos que lo pierdas”. En términos de desarrollo general, nos movemos a través de estos niveles como si fueran estadios.

De recién nacidos, nuestro foco (o casi nuestro completo complejo de necesidades) está en lo fisiológico. Inmediatamente, empezamos a reconocer que necesitamos estar seguros. Maslow sugiere que podríamos preguntarles a las personas sobre su “filosofía de futuro” cuál sería su ideal de vida o del mundo y así conseguir suficiente información sobre cuáles de sus necesidades están cubiertas y cuáles no.

### **Gestión Administrativa**

La gestión Arnoletto, (2014) La gestión es la función de gobierno de las organizaciones que permite comprender la analogía lo que implica esa función ejecutiva, presenta dos aspectos diferentes y complementarios:

**a.** La conducción: para la construcción del futuro, la comunicación y la motivación.

**b.** La dirección, que es la administración de recursos y el seguimiento de las operaciones

Planeación: Munch, (2010) La planeación es la determinación del rumbo hacia el que se dirige la empresa y los resultados que se pretende obtener mediante el análisis del entorno y la definición de estrategias para minimizar riesgos tendientes a lograr la misión y visión organizacional con una mayor probabilidad de éxito.

Ventajas de la planeación:

Según (Munch, 2010) algunas de las ventajas de la administración son:

1. Define el rumbo de la organización de tal forma que todos los esfuerzos y recursos se dirijan hacia su consecución.
2. Establece alternativas para hacer frente a las contingencias que se pueden presentar en el futuro.

3. Reduce al mínimo las amenazas, se aprovechan las oportunidades del entorno y las debilidades se convierten en fortalezas
4. Establece la base para efectuar el control

### Procesos de la Gestión del Talento Humano

Sobre la gestión del talento humano, Chiavenato (2009), la resume en seis (6) procesos básicos, denominados “admisión de personas, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo” (P.13), siendo estos procesos específicos de cada organización, estudiados de acuerdo a la situación, pues depende de aspectos como la cultura, las características del contexto ambiental, el negocio, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.

**Figura 3.** Procesos de Gestión del Talento Humano



**Fuente:** Chiavenato Introducción a la teoría I (2012) General de la Administración. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill Interamericana de México, S.A. de C.V. (p, 234-235)

**1.- Admisión de Personas.** Según Chiavenato (2012), 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. En tal sentido, representa una metodología con características importantes centradas en la conducta humana y el concepto cualitativo bien podría centrarse en aspectos fundamentales para garantizar toda la pertinencia o concordancia a las metas organizacionales.

Es importante acotar que los procesos de admisión de personal varían en las organizaciones, algunas utilizan procesos tradicionales ya superados, mientras otras recurren a procesos avanzados y sofisticados, para escoger y traer personas que formen parte del personal que la integra, cumpliendo con el proceso según Chiavenato (2012) de reclutamiento (interno o externo) y selección (a través de entrevistas, pruebas de conocimiento y capacidades, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad o técnicas de simulación)

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

**2.- Aplicación de Personas.** Según Chiavenato (2012), la aplicación de personas es el segundo proceso en la gestión del talento humano, lo define como “procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño de cargos y evaluación del desempeño.”(P.13)

Para el mismo autor, el diseño del cargo incluye la especificación del contenido de cada cargo, las calificaciones del ocupante, las recompensas de cada cargo para atender las

necesidades tanto de los empleados como de la organización; constituyendo la manera como cada cargo está estructurado y dimensionado. (Chiavenato, ob.cit).

Sobre la evaluación del desempeño, Chiavenato (ob.cit:2009), señala “es un proceso que mide el desempeño del empleado”. Es decir, la evaluación del desempeño consiste en desarrollar una estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades y responsabilidades de los puestos que desarrollan, debido a ello, se halla integrada a los distintos procesos de la gestión del talento humano, y está estrechamente relacionada al desarrollo de los empleados.

Tanto Dolan y Cabrera (2007), como Robbins y Coulter (2004), hacen alusión a los tres (3) grupos más populares de criterios utilizados para evaluar el desempeño: los resultados de las tareas, los comportamientos y las características. En general, la evaluación del desempeño permite proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo su puesto; hoy día se hace referencia a una nueva filosofía de empresa y de gestión de talento humano que consiste en que los/as trabajadores/as tienen influencia y poder de decisión sobre su trabajo sin necesidad de requerir constante permiso para actuar; por tanto, los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables.

**3.- Compensación de Personas.** Chiavenato (2012), destaca “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.” (P.14). 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.

Para Galicia (2010), un sistema de compensación e incentivos “es una herramienta de gestión que, como muchas otras, pretende actuar en el comportamiento de las personas que trabajan en la empresa, influyendo directamente sobre la motivación de las mismas y sobre su grado de satisfacción” (p.67) Por tanto, es importante que, los incentivos y compensaciones se diseñan en la empresa, para estimular desempeños y comportamientos deseados.

Según Chiavenato(Ob.cit), 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 resumen, tradicionalmente la compensación de personas como proceso básico de la gestión del talento humano, se basa en criterios contractuales y en subjetividades de la empresa; mientras que en la actualidad, parte del análisis del desempeño del puesto, características personales de la persona trabajadora, reduciendo en todo caso la subjetividad de estos criterios, priorizando la equidad interna, esto es, igualdad entre todas las personas trabajadoras.

**4.- Desarrollo de las Personas.** De acuerdo a Chiavenato (2012), desarrollar personas no es solo darles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, y se tornen más 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 más eficaces en lo que hacen: formar es mucho más que informar, pues representa el enriquecimiento de la personalidad humana.

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.

**5.- Mantenimiento de Personas.** En el quinto proceso de la gestión del talento humano se encuentra el mantenimiento de personas, según Chiavenato (2012) es utilizado para 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. En este sentido, a criterio del precitado autor, el mantenimiento de personas 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.

Desde la perspectiva de 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, seguro, así como garantizar relaciones con los empleados amigables, de cooperación, elementos importantes en la definición de la permanencia de las personas en la organización, más que eso, en su

motivación para el trabajo así como la consecución de los objetivos organizacionales. (Dolan y Cabrera, 2007).

**6.- Monitoreo de personas.** El último proceso de la gestión de talento humano es el monitoreo de las personas que según Chiavenato (2012), tiene un significado especial en esta parte, significa seguir, acompañar, orientar y mantener el comportamiento de las personas dentro de determinados límites de variación. Por esta razón las organizaciones requieren un considerable esfuerzo de monitoreo en sus diversas operaciones y actividades, a fin de garantizar que la planeación se ajuste bien y que los objetivos se alcancen de manera adecuada.

A criterio de Donnelly e Ivancevich (2006), 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 (2012), 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. El banco de datos es considerado como la base de todo sistema de información, funciona como sistema de almacenamiento, acumulación de datos codificados disponibles para el procesamiento y obtención de información, 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.

En general, la gestión de talento humano es 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. No obstante, de acuerdo a 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.

La Dirección de Talento Humano no escapa ante dicha situación, según Monteferrante y Malavé (2004), 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.

### **Bases Legales**

Según Villafranca D. (2002): “Las bases legales no son más que leyes que sustentan de forma legal el desarrollo del proyecto” explica que las bases legales “son leyes, reglamentos y normas necesarias en algunas investigaciones cuyo tema así lo amerite” (P. 45). Según lo argumentado, no son necesarias en la investigación cuyo tema así lo amerite. A tales efectos seguidamente se presentan las siguientes:

#### **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, publicada en la Gaceta**

##### **Oficial No. 36.860 de fecha 30-12-1999.**

**Artículo 112.** Todas las personas pueden dedicarse libremente a la actividad económica de su preferencia, sin más limitaciones que las previstas en esta Constitución y las que establezcan las leyes, por razones de desarrollo humano, seguridad, sanidad, protección del ambiente u otras de interés social.

El Estado promoverá la iniciativa privada, garantizando la creación y justa distribución de la riqueza, así como la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la población, la libertad de trabajo, empresa, comercio, industria, sin perjuicio de su facultad para dictar medidas para planificar, racionalizar y regular la economía e impulsar el desarrollo integral del país. (P. 10).

El Estado promoverá y protegerá la empresa pública y privada, el comercio y la industria, la libertad al trabajo, la distribución justa de las riquezas, la producción de bienes y servicios para satisfacer las necesidades de los ciudadanos, a fin de garantizar el derecho al trabajo y el deber de trabajar

**Ley Orgánica de Procedimientos Administrativos, de la República Bolivariana de Venezuela Decreto N° 1.424, con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica de la Administración Pública.**

El presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica tiene por objeto establecer los principios, bases y lineamientos que rigen la organización y el funcionamiento de la Administración Pública; así como regular los compromisos de gestión; crear mecanismos para promover la participación popular y el control, seguimiento y evaluación de las políticas, planes y proyectos públicos; y establecer las normas básicas sobre los archivos y registros de la Administración Pública

**Capítulo II, Título I**

**Artículo 12:** Aun cuando una disposición legal o reglamentaria deje alguna medida o providencia a juicio de la autoridad competente, dicha medida o providencia deberá mantener la debida proporcionalidad y adecuación con el supuesto de hecho y con los fines de la norma, y cumplir los trámites, requisitos y formalidades necesarios para su validez y eficacia.

Con ello, se orienta al funcionario público competente para que, al dictar un acto administrativo, se enmarque dentro del principio de legalidad, pues a pesar de que tenga potestad libre fijada por ley, ésta es a su vez, es limitada, ya que debe actuar conforme a derecho, manteniendo la proporcionalidad y coherencia con los supuestos de hechos decretados en cada caso particular, subsumiéndolos en el derecho y en las cuestiones de forma que necesite éste para que sea válido y legal.

El presente artículo indica que un trabajador debe tener excelentes condiciones de trabajo para poder realizar confortablemente su labor dentro de cualquier empresa, establecimiento, entre otros. Para así poder propiciar un buen trabajo y un rendimiento productivo. Con un ambiente favorable que facilite el buen desempeño de sus funciones y por ende el logro de los objetivos trazados.

### **Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (LOT)**

**(Gaceta Oficial N° 6.076 Extraordinario del 7 de mayo de 2012)**

#### **Artículo 7 Servicios profesionales**

Los trabajadores y las trabajadoras que presten servicios profesionales mediante contratación por honorarios profesionales, tendrán los derechos y obligaciones que determinen las respectivas leyes de ejercicio profesional, siempre y cuando éstas no desmejoren la normativa que debe regir la relación laboral.

En tal sentido, estarán amparados y amparadas por la legislación del Trabajo y de la Seguridad Social en todo aquello que los favorezca. Los honorarios correspondientes a la actividad de dichos trabajadores y trabajadoras se considerarán satisfechos por el pago de la remuneración y demás beneficios derivados de la relación de trabajo, salvo convenio expreso en contrario.

**Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo, la cual es una reforma promulgada el 26 de julio de 2005 en Gaceta Oficial 38.236.**

**Capítulo IV Del Consejo Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo**

**Artículo 36: Objeto**

Se crea el Consejo Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo como instancia asesora del órgano rector en las materias de promoción de la seguridad y salud en el trabajo, la prevención de los accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales, el control de las condiciones y medio ambiente de trabajo, y de recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social del Régimen Prestacional de Seguridad y Salud en el Trabajo.

**Definición de Términos**

Según Tamayo & Tamayo (2009), la definición de términos básicos "es la aclaración del sentido en que se utilizan las palabras o conceptos empleados en la identificación y formulación del problema." (P. 78).

**Análisis:** Acción de dividir una cosa o problema en tantas partes como sea posible, para reconocer la naturaleza de las partes, las relaciones entre éstas y obtener conclusiones objetivas del todo.

**Controlar:** Acto de medir y registrar los resultados alcanzados por un agente del sistema organizacional en un tiempo y espacio determinados.

**Coordinar:** Acto de intercambiar información entre las partes de un todo. Opera vertical y horizontalmente para asegurar el rumbo armónico y sincronizado de todos los elementos que participan en el trabajo.

**Departamentalización:** Fase del análisis administrativo que se ocupa de analizar y dividir el trabajo como un todo, estableciendo los niveles de especialización y complejidad de todas las partes o componentes del trabajo y dando figura al organigrama.

**Organizacional:** Acción de mantenimiento y actualización permanente de los cambios aplicados a una organización y respecto a su medio ambiente.

**Diagnóstico:** Identificación y explicación de las variables directas e indirectas inmersas en un problema, más sus antecedentes, medición y los efectos que se producen en su medio ambiente.

**Dirigir:** Acto de conducir y motivar grupos humanos hacia el logro de objetivos y resultados, con determinados recursos.

**Evaluar:** Acto de comparar y enjuiciar los resultados alcanzados en un momento y espacio dados, con los resultados esperados en ese mismo momento. Es buscar las causas de su comportamiento, entenderlas e introducir medidas correctivas oportunas.

**Flujograma:** Gráfica que muestra el flujo y número de operaciones secuenciales de un proceso o procedimiento para generar un bien o un servicio.

**Formulario:** Documento impreso que contiene información estructurada "fija" sobre un determinado aspecto, para ser complementada con información "variable" según cada aplicación y para satisfacer un objetivo específico.

**Gerencia:** Función mediante la cual las empresas y el Estado logran resultados para satisfacer sus respectivas demandas.

**Índice:** Relación matemática de un valor respecto a otro valor. El resultado puede ser un número absoluto o relativo.

**Manual:** Documento que contiene información válida y clasificada sobre una determinada materia de la organización. Es un compendio, una colección de textos seleccionados y fácilmente localizables.

**Manual De Funciones:** Documento similar al Manual de Organización. Contiene información válida y clasificada sobre las funciones y productos departamentales de una organización. Su contenido son y descripción departamental, de funciones y de productos

**Manual De Procedimientos:** Documento que contiene información válida y clasificada sobre la estructura de producción, servicios y mantenimiento de una organización. Su contenido son los procedimientos de trabajo, que conllevan especificación de su naturaleza y alcances, la descripción de las operaciones secuenciales para lograr el producto, las normas que le afectan y una gráfica de proceso (hoja de ruta, flujograma)

**Organigrama:** Es la representación gráfica de la estructura formal de una organización, según división especializada del trabajo y niveles jerárquicos de autoridad.

### **Sistema de Hipótesis**

Es aquella formulación que se apoya en un sistema de conocimientos organizados y sistematizados, y que establece una relación entre dos o más variables para explicar y predecir en la medida de lo posible, aquellos fenómenos de una parcela determinada de la realidad en caso de comprobarse la relación establecida. Según Hernández & Sampieri, (2012) son las guías precisas hacia el problema de investigación o fenómeno que se estudia. Es posible tener una o varias hipótesis, o definitivamente no tener ninguna.

Por todo lo antes expuestos por el autor de la mencionada cita, es que la autora del trabajo de investigación se formula la siguiente pregunta que le va dar respuesta a la hipótesis.

¿Qué beneficios establecería un manual de procesos y gestión administrativa para el mejoramiento en la Dirección de Talento Humano?

### **Sistema de Variables**

Según Tamayo & Tamayo (2014), señala que la variable: “Es un aspecto o dimensión de un fenómeno que tiene como característica la capacidad de asumir distintas variables, ya sea cuantitativa o cualitativamente” (P. 109). Por otra parte, la definición conceptual de variables según Hernández, Fernández y Baptista (2013), constituyen la “adecuación de la definición conceptual a los requerimientos prácticos de la investigación” (P.99). En cuanto a la definición operacional, MCGuigan citado por Tamayo y Tamayo (ob.cit.) Establece que: “Una definición operacional de un concepto, consiste en un enunciado de las operaciones necesarias para producir el fenómeno”. (P.88). En razón de lo antes expuesto, se evidencian tres variables las cuales son las siguientes:

*Variable Independiente:* Se refiere a “aquella donde el investigador puede manipular ciertos efectos; en otras palabras supone la causa del fenómeno estudiado”

*Variable Dependiente:* Implica el efecto producido por la variable independiente, es decir representa lo que se quiere determinar en forma directa en la investigación.

*Variable Interviniente:* Es aquella que puede influir en la variable dependiente, pero que no está sometida a consideración como variable de investigación.

Al respecto según lo anterior se presenta el Cuadro 1 con el sistema de variable de la presente investigación.

**Cuadro 2** Sistema de Variables

<b>Variable Independiente</b>	<b>Variable Dependiente</b>	<b>Variable Interviniente</b>
<b>Manual de Procesos</b>	<b>Gestión Administrativa</b>	<b>Dirección de Talento Humano</b>

### **Operalización de las Variables**

Para Sampieri (2012)

Es un proceso metodológico que consiste en descomponer deductivamente las variables que componen el problema de investigación, partiendo desde lo más general a lo más específico, es decir que estas variables se dividen (si son complejas) en dimensiones, áreas, aspectos, indicadores, índices, subíndices, ítems; mientras si son concretas solamente en indicadores, índices e ítems. (P. 95)

**Cuadro 3:** Operalización de las Variables Manual de Proceso y la Gestión Administrativa

Variables	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems
<b>Manual De Procesos</b>	Es un documento que describe los procedimientos que debe hacer el personal para determinada actividad, considerado como una guía de gran ayuda para el personal nuevo porque les da la pauta de cómo proceder en la ejecución de sus funciones. El objetivo de un manual de procedimientos es evitar el desperdicio de tiempo señalando quién, cómo, cuándo y dónde es responsable de ciertas tareas	<b>Cumplimiento</b>	Existencia del manual de	1
			procesos	2
			objetivos	3
			política	4
			control	5
		<b>Procesos</b>	Supervisión	6
			Funciones	7
			Deducciones	8
			Directrices	9
			Entrenamiento	10
		<b>Vialidad</b>	Procedimientos formales	11
			Formalidades administrativa	12
			Disponibilidad	13
			Diseño	14
			Proceso administrativo	15
<b>Gestión Administrativa</b>	Implica el desarrollo del proceso administrativo, desde las funciones esenciales que involucra: planificar y organizar la estructura organizacional, así como definir cargos que conforman la empresa, además la dirección y control de cada actividad	<b>Funciones</b>		16
			Planificar	17
			Organizar	18
			Estructura organizacional	19
			Cargos	20
	Dirección	20		

## **Capítulo III**

### **Marco Metodológico**

El marco metodológico definido por Tamayo y Tamayo (2014), hace referencia a la metodología como “la aplicación coherente de un conjunto de operaciones de forma lógica con las cuales se pretende obtener los resultados” (P.33). Es decir, que el Marco Metodológico es aquel en donde quedará plasmado y definido el tipo y diseño de investigación que se realice, fundamentándose en los hechos que se estén estudiando en la misma.

### **Enfoque o Paradigma de Investigación**

Se concibe bajo el enfoque cuantitativo, los Trabajos de Aplicación, que siguen un patrón predecible y estructurado. El investigador tiende a utilizar instrumentos de medición que proporcionan datos numéricos susceptibles de análisis estadísticos, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. Dentro de este enfoque se encuentran: Estudios Exploratorios, Descriptivos, Correlacional, Explicativo, Proyecto Factible, entre otros. El paradigma se convierte en una especie de gafas que permitirán al investigador poder ver la realidad desde una perspectiva determinada, por tanto, éste determinará en gran medida, la forma en la que desarrolle su proceso investigativo.

Un paradigma es una teoría o modelo explicativo de las realidades físicas. Con el significado de paradigma científico, se usa hoy en la investigación científica y fue introducido por Thomas Kuhn (1975) para explicar o los cambios o “revoluciones científicas”. Cabe resaltar que la presente investigación está estructurada en una investigación cuantitativa así lo señala Hernández Fernández y Baptista, (2010)

El enfoque cuantitativo utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis previamente hechas, confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población. (P. 75)

### **Tipo de Investigación**

El presente trabajo se caracteriza por estar bajo la modalidad de proyecto factible con apoyo en una investigación de campo, ya que se plantea solucionar de manera viable un Manual de Procesos y Gestión en la Dirección de Talento Humano en la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” UNELLEZ- Barinas Estado Barinas, año 2022. En este sentido el Proyecto Factible según Balestrini Miriam (2012), “define a la modalidad de proyecto factible, como “donde se observan los hechos estudiados tal como se manifiesta en su ambiente natural, y en este sentido, no se manipulan manera de intencional las variables”. (P. 132). La investigación de campo se presenta mediante la manipulación de una variable externa no comprobada, en condiciones rigurosamente controladas, con el fin de describir de qué modo o porque causas se produce una situación o acontecimiento particular.

En otras palabras, el propósito de este tipo de estudio es desarrollar nuevas destrezas o enfoques para resolver problemas cuya aplicación es directa en el campo de trabajo. Una vez escrito el problema y analizado los componentes que forman parte de la investigación, se prosigue a señalar de forma clara y precisa el tipo de investigación que se realizó según sus características. Es una investigación de campo de tipo descriptivo. Como lo explica Sabino, C. (2012)

La investigación de campo se basa en informaciones o datos primarios, obtenidos directamente de la realidad. Su innegable valor reside en que a través de ellos el investigador puede cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se han conseguido sus datos, haciendo posible su revisión o modificación en el caso que surja dudas respecto a su calidad (P. 67).

Según Sabino C. (ob.cit), un estudio es de tipo descriptivo ya que, “su preocupación primordial radica en describir algunas características fundamentales e conjuntos homogéneos de fenómenos” (P. 43). De la misma manera está apoyada en una investigación documental, la cual define el Manual de Trabajos de Grado de Maestría y Tesis Doctorales de esta Institución (UPEL 2018), “En el estudio de un problema con el objeto de ampliar y profundizar el conocimiento inherente a su naturaleza, y el cual está contenido en diversas fuentes documentales”. (P. 34.)

### **Diseño de la Investigación**

El diseño de la investigación constituyó la sección donde el investigador observó o capturó los datos necesarios para el respectivo procesamiento y diagnóstico. En el caso que aquí ocupa el estudio se sustentó en un diseño No Experimental, Según Hernández, Fernández y Baptista. (2012). “La investigación no experimental es aquella que se realiza sin

manipular deliberadamente variables. Es decir, es investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes”, (P. 98) así también lo reseña el Manual de Trabajos de Grado de Maestría y Tesis Doctorales de esta Institución (UPEL 2018), “la cual consiste en el análisis sistemático de problemas, con el propósito de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores componentes, explicar sus causas y efectos...” (P.34). Finalmente, se analiza en profundidad cada una de las etapas del proyecto factible

### **Formulación de la propuesta**

La elaboración de la propuesta es el producto final del procesamiento de los insumos obtenidos a través del diagnóstico o evaluación de necesidades, mediante entrevistas o la aplicación de instrumentos de discrepancias. Puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos, entre otros, que represente la solución a la necesidad previamente detectada. Cabe señalar que la propuesta en el presente trabajo de aplicación es Proponer un Manual de Proceso y Gestión Administrativa para el mejoramiento en la Dirección de Talento Humano en la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” UNELLEZ- Barinas Estado Barinas, año 2.022

### **Análisis de Factibilidad**

***Factibilidad Técnica:*** se refiere a los recursos necesarios como herramientas, conocimientos, habilidades, experiencia, que son necesarios para efectuar las actividades o procesos que requiere el proyecto. Es el análisis completo de la investigación en términos de aportes, procesos, resultados, programas y procedimientos. Es una herramienta muy efectiva para la planificación a largo plazo y la resolución de problemas.

***Factibilidad Económica:*** Se refiere a los recursos económicos y financieros necesarios para desarrollar o llevar a cabo las actividades o procesos para obtener los recursos básicos que deben considerarse. Generalmente la factibilidad económica es el elemento más importante ya que a través de él se solventan las demás carencias de otros recursos, es lo más difícil de conseguir y requiere de actividades adicionales cuando no se posee esta herramienta tan indispensable para la Dirección de Talento Humano, así mismo está de acuerdo en llevar a cabo la presente propuesta.

***Factibilidad Social:*** Los estudios sociales son o se definen como el estudio de los aspectos más importantes de las personas que involucran el medio social donde habitan, trabajan y disfrutan de los espacios en común con el medio ambiente que los rodea, esto quiere decir que la factibilidad social del presente trabajo de aplicación consiste en hacer énfasis del impacto social del mismo, teniendo como resultado el objetivo de la satisfacción humana y material que permitieron que se llevara a cabo el Manual de Proceso y Gestión Administrativa para el mejoramiento en la Dirección de Talento Humano

## **Población y Muestra**

### ***Población***

Para desarrollar la propuesta del Manual de Proceso y Gestión Administrativa, la autora sustentará su idea en un diagnóstico que se realizara a una muestra de seis (6) personas que serán seleccionados dentro del personal que conforma la Dirección de Talento Humano. Según Arias F (2012). Se entiende por población el “conjunto finito o infinito de elementos con características comunes, para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda limitada por el problema y por los objetivos del estudio”. (P. 81).

Es decir, se utilizó un conjunto de trabajadores los cuales están relacionados directamente con el objeto de estudio.

**Cuadro 4** Características de la Población

Cargo	Cantidad
Director	1
Coordinador	4
Asistente Administrativo	2
Total	6

***Muestra***

Se entiende por muestra al "subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible" (Ob. cit.). Es decir, representa una parte de la población objeto de estudio. De allí es importante asegurarse que los elementos de la muestra sean lo suficientemente representativos de la población que permita hacer generalizaciones. (P. 83), la muestra representada en la presente investigación es el 100% de la población ya que la misma es muy pequeña

**Técnica e Instrumento de la Recolección de información**

*Técnicas de Recolección de Datos*

Las técnicas de recolección de datos pueden considerarse como la forma o procedimiento que utilizara el investigador para recolectar la información necesaria en la modalidad de la investigación. Así lo expresa Arias F (2012), "las técnicas de recolección de datos en las investigaciones de campo y proyecto factible son: la observación directa, la encuesta en sus dos modalidades: oral o escrita, la entrevista, la revisión bibliográfica, entre otros". (P.53). Entre las técnicas de recolección de información está la observación directa, en sus distintas modalidades, la entrevista, el análisis documental, entre otras. Dada la

naturaleza de esta investigación, y en función de los datos que se requerirán, las técnicas que se utilizarán. Se resalta, que el autora considera que la técnica apropiada para el tipo de investigación es la Encuesta, la cual según, Arias F (2012), la define como “aquella que permite la obtención de los datos desde la aplicabilidad de instrumentos de medición” (P. 133). Una de las técnicas que se utilizara en la investigación es la observación directa, que se aplica preferentemente en aquellas situaciones en las que se trata de detectar aspectos conductuales como ocurre en situaciones externas observables. A tal fin Arango (2011) afirma que la observación directa “consiste en interrelaciones de manera directa con el medio con las personas para realizar modificaciones y estudios sistemáticos.”(P.85). La observación directa consiste en llegar a la institución, a visualizar la problemática existente, lo cual determinara la problemática observada en la misma.

#### *Instrumento de Recolección de Datos*

Así lo señala Arias F (2012), afirma que: Consiste en obtener información, sugerencias y recomendaciones, mediante técnicas como entrevista y el cuestionario” (P.65) La encuesta será empleada para obtener información escrita y medir las variables en este propuesta de trabajo de grado. Es la que se realizara por medio de un formato establecido, donde se requiere obtener información precisa para la realización de la investigación, por medio de preguntas abiertas o cerradas

#### *Validez y Confiabilidad del Instrumento*

La validez de los instrumentos es el grado con el cual un instrumento sirve a la finalidad para la cual está definido. En este sentido, para Hernández, Fernández y Baptista (2012),”la validez en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (P. 143), para la presente investigación la validez será

determinada por el juicio de tres expertos, dos ingenieros en la materia y un asesor metodológico quienes cotejarán el instrumento y le harán las observaciones necesarias las cuales serán consideradas por el investigador para el cuestionario final que será aplicado a la muestra seleccionada.

### *Confiabilidad del Instrumento*

Es el grado de consistencia que posee el instrumento de medición, al respecto Hernández, Fernández y Baptista (2012), indican que “la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales consistentes y coherentes” (P. 277). En la presente investigación se utilizara el método de Kr-20 el cual es un indicador de la fidelidad propio de los instrumentos dicotómicos.

$$r_u = \frac{k}{k-1} \cdot \frac{st^2 - \sum p \cdot q}{st^2}$$

$r_u$  = es el coeficiente de confiabilidad

$K$  = número de ítem que contiene el instrumento

$St$  = Varianza total de la prueba

$\sum p \cdot q$  = sumatoria de la varianza individual de los ítems

El resultado de aplicar la Formula de KuderRichardson arrojó una confiabilidad del instrumento de **0,94**. (Ver anexo C)

### **Técnicas de Análisis de los Resultados**

Una vez aplicado el instrumento y recabada la información requerida, se efectuara técnicas de análisis de los resultados. Según Arias F (2012), la técnica es donde: “Se describen las distintas operaciones a la que serán sometidos los datos que se obtengan: clasificación, registro, tabulación, y codificación si fuera al caso”. (P.154) Se tiene pues, que para el estudio de los datos recabados en el desarrollo de los objetivos se empleará una encuesta a través de un cuestionario donde se utilizará la estadística descriptiva.

#### *Cuadros de Frecuencia*

Es de acotar, que las Tablas de frecuencias son herramientas de estadística donde se colocan los datos en columnas representando los distintos valores recogidos en la muestra y las frecuencias las veces en que ocurren. Para el presente trabajo se utilizara para comprender y analizar de manera más rápida la información y así identificar la situación real que atraviesa la empresa.

#### *Gráfico Circular*

Al respecto, se menciona que es una representación gráfica de una serie de cantidades y consiste en un círculo dividido en varios sectores, cuyo tamaño se corresponde con las proporciones de las cantidades. Básicamente, este tipo de gráfico muestra la relación porcentual entre las partes con relación a su conjunto

## **Capítulo IV**

### **Análisis de la Información**

Con relación a esta sección se indica, que el análisis de resultados de una investigación es la parte de ella que accederá constituir las conclusiones de la misma. Por consiguiente, para discurrir los resultados de la aplicación del instrumento se efectuó un cuadro de datos a través de la cual se pudo estipular la frecuencia relativa o de porcentajes de las respuestas emitidas para cada pregunta formulada y se utilizó gráficos para representar los resultados. Así mismo, a fin de dar significado a los datos recolectados en la investigación se emplearon técnicas propias de estadística descriptiva, debido a las características viables de las variables objeto de estudio, la cual se identifica en la escala nominal.

Al respecto Arias F (2012), señala que” se reduce a determinar los valores que identifican o representan un grupo de variables cualquiera” (P.26). Es por ello, que este Capítulo muestran los resultados de cada ítem efectuado en el cuestionario, es importante resaltar, que la derivación obtenida conllevó a la elaboración de una propuesta y conclusiones favoreciendo con ello a la Dependencia estudiada, los cuales se presentan a continuación:

**Ítems 1.** ¿En la Dirección de Talento Humano se cuenta con la existencia de un manual de procesos y gestión administrativa?

**Cuadro 5**

**Resultados en la dimensión: Cumplimiento.**

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
SI	2	33%
NO	4	67%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Datos tomados del instrumento aplicado a los empleados de Talento Humano (2022).

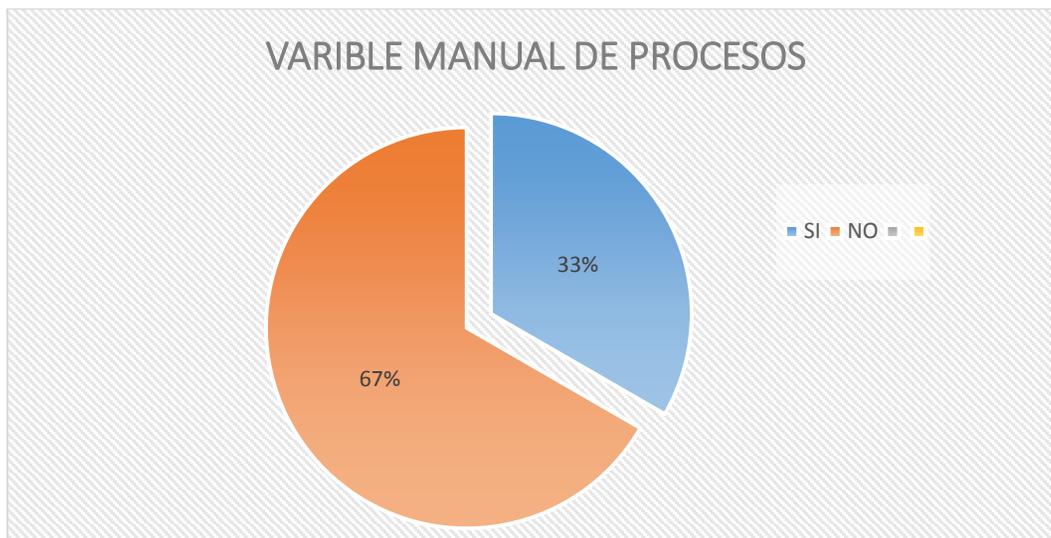


Gráfico 1. Indicador: Existencia del manual de procesos.

De acuerdo a los resultados arrojados en el ítem 1, se pudo determinar que un 33% de las personas encuestadas contestaron de manera afirmativa; mientras que un 67% afirmaron que no, la Dirección de Talento Humano en la actualidad no cuenta con esta herramienta tan fundamental para el desenvolvimiento de sus actividades, y la gestión administrativa se ve afectada para el desenvolvimiento del desempeño laboral. Un punto importante a mencionar es que el establecimiento y uso de estos manuales se aplica a todos los niveles jerárquicos de la administración, desde las actividades de la gerencia hasta las actividades de los niveles más sencillos e inferiores, pero no menos importantes.

**Ítems 2.** ¿Conoce usted cuál es el proceso que se cumple con el manual de procesos y gestión administrativa en la Dirección de Talento Humano?

### Cuadro 6

**Resultados en la dimensión:** Cumplimiento.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
SI	2	33%
NO	4	67%
<b>TOTAL</b>	6	100%

Nota: Datos tomados del instrumento aplicado a los empleados de Talento Humano (2022).

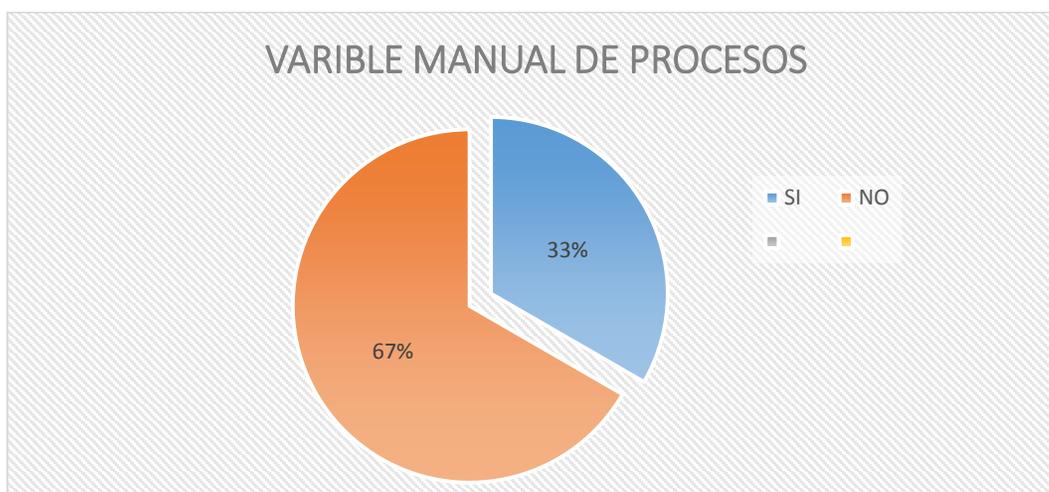


Gráfico 2. Indicador: Procesos.

De acuerdo a las personas encuestadas se observa en el ítem 2 que un 33% dio una respuesta positiva manifestando que si conocen cuál es el proceso que se cumple con el manual de procesos y gestión administrativa en la Dirección de Talento Humano. Mientras que el 67% afirman que desconocen los procesos que se cumple con el manual de procesos y gestión administrativa. Cabe señalar, que lo anterior significa que este documento contiene los pasos a seguir para realizar una o más funciones, basándonos en la explicación que da Chiavenato I (2012) menciona que “los manuales representan un medio para comunicar las decisiones de la administración, concernientes a organización, políticas y procedimientos

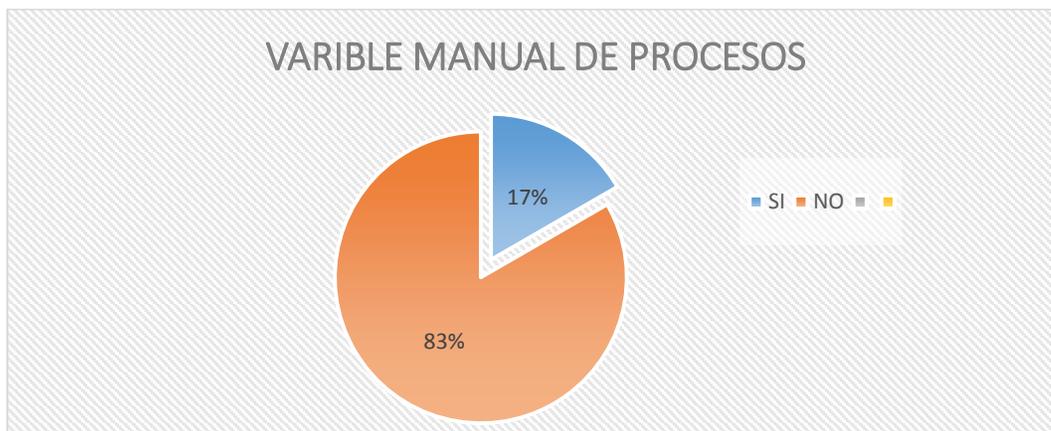
**Ítems 3.** ¿Conoces los objetivos a cumplir con el manual de procesos y gestión administrativa?

**Cuadro 7**

**Resultados en la dimensión:** Cumplimiento.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
SI	1	17%
NO	5	83%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Nota: Datos tomados del instrumento aplicado a los empleados de Talento Humano (2022).



**Gráfico 3.** Indicador: Objetivos.

Es evidente como la mayoría se identificó con la opción positiva, otorgando el 83%, de las respuestas, mientras que el restante un 17%, respondió negativamente, en virtud de ello, se puede aseverar que es necesario diseñar el manual de proceso y gestión administrativa donde se especifican los procesos dentro de los objetivos se encuentra la estandarización de las actividades, creando un sistema basado en registros y reglas para lograr las metas deseadas y obteniendo resultados óptimos del conjunto de actividades. Para Chiavenato I (2012), Los principales objetivos de los manuales de procesos son: Contribuir a que las actividades se hagan correctamente en base a los lineamientos registrados. Ayudar en la optimización de los recursos, ya sea tiempo, esfuerzo con la no repetición de alguna instrucción. Reclutar y seleccionar es más sencillo al tener claro los requerimientos de la actividad.

**Ítems 4.** ¿Está de acuerdo con las políticas a diseñar en el manual de procesos y gestión administrativa?

**Cuadro 8**

**Resultados en la dimensión:** Cumplimiento.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
SI	5	83%
NO	1	17%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Nota: Datos tomados del instrumento aplicado a los empleados de Talento Humano (2022).

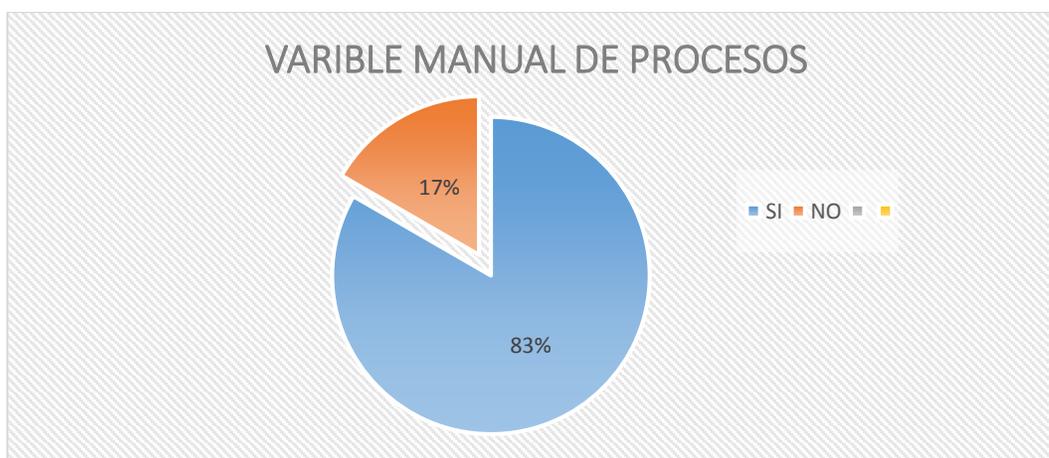


Gráfico 4. Indicador: Políticas.

Según se evidencia en la gráfica del ítem 4, un 17% de los encuestados contestaron que no están de acuerdo, sin embargo un 83% afirmó que están de acuerdo con las políticas a diseñar en el manual de procesos y gestión administrativa, ya que las mismas son directrices que ayudan a conformar la cultura de la organización y el comportamiento de los empleados. Suelen incluir listas de lo que está permitido, lo que está prohibido y lo que debe hacerse en determinados escenarios. Sin embargo Chiavenato (2012), define como un conjunto completo de normas sobre un tema específico (como un proceso, una situación, un grupo de personas o un entorno concreto).

**Ítems 5.** ¿Cree usted que el manual de procesos y gestión administrativa permitirá llevar un mejor control en el desempeño de trabajó?

### Cuadro 9

**Resultados en la dimensión:** Cumplimiento.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
SI	6	100%
NO	0	00%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Nota: Datos tomados del instrumento aplicado a los empleados de Talento Humano (2022).

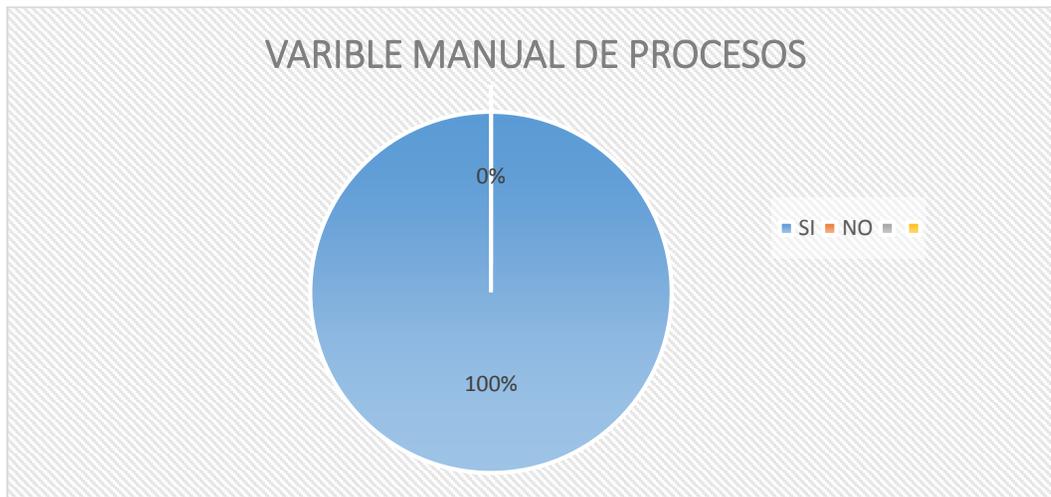


Gráfico 5. Indicador: Control.

En el ítem 5 se evidencia que las personas encuestas contestaron de manera afirmativa en un 100%, lo cual evidencia, que los trabajadores están conscientes de que el manual de procesos y gestión administrativa permitirá llevar un mejor control en el desempeño de trabajó. Por consiguiente, se cita a Chiavenato (2012), quien define el desempeño cómo; “Las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes el logro de los objetivos de la organización. Además la gestión por procesos constituye una herramienta administrativa importante para mejorar el desempeño laboral, la competencia exige a las empresas minimizar la gestión.

**Ítems 6.** ¿Existe una supervisión que le permita una eficiencia en sus tareas de trabajo?

### Cuadro 10

**Resultados en la dimensión:** Procesos.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	00%
NO	6	100%
<b>TOTAL</b>	6	100%

Nota: Datos tomados del instrumento aplicado a los empleados de Talento Humano (2022).

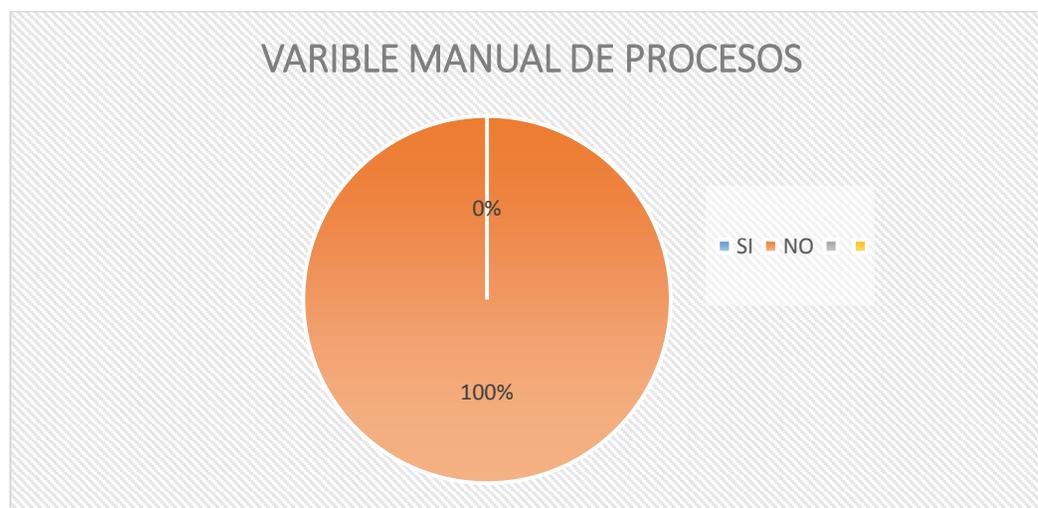


Gráfico 6. Indicador: Supervisión.

Es de acotar en este ítem 6 un 100% manifestaron la no existencia de supervisión en la Dirección de Talento Humano. Según Chiavenato (2012) “la supervisión constituye una función de direcciones ejercida en el nivel operacional de la empresa. Los supervisores son los administradores que dirigen las actividades de las personas no administrativas, es decir, las personas no ejercen funciones administrativas en la empresa. Es por ello que la supervisión de personal es un proceso importante para llevar a cabo una gestión administrativa eficaz e eficiente dentro de la institución

7. ¿Conoce las funciones departamentales de los directivos de la Dirección de Talento Humano?

**Cuadro 11**

**Resultados en la dimensión: Procesos.**

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
SI	3	50%
NO	3	50%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Nota: Datos tomados del instrumento aplicado a los empleados de Talento Humano (2022).

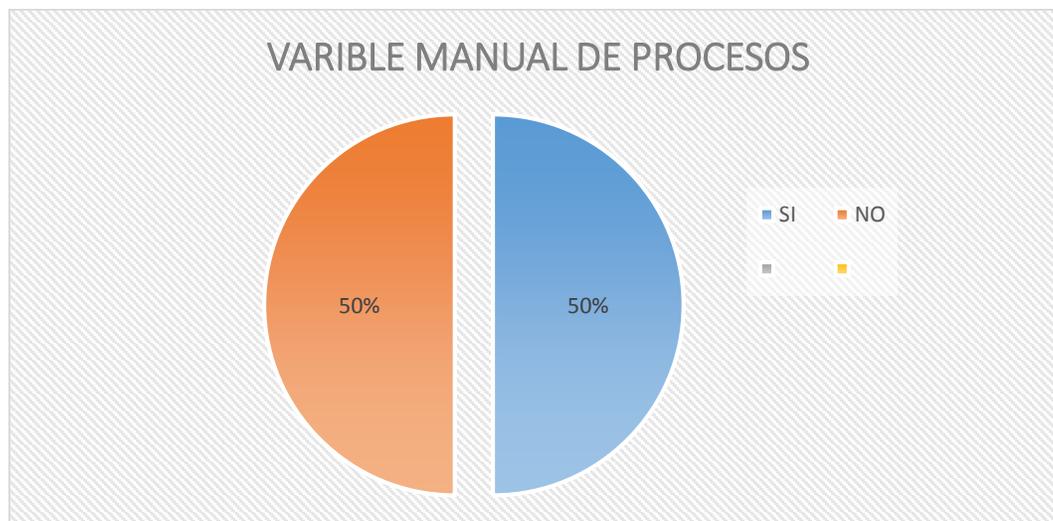


Gráfico 7. Indicador: Funciones.

Al preguntarle a las personas encuestadas en el ítem 7 un 50% contestó que si conocen las funciones departamentales de los directivos de la Dirección de Talento Humano. El otro 50% manifestó que desconocen las funciones esenciales de las personas que tienen a cargo la Dirección de Talento Humano. Según Amador (2003), la gestión administrativa implica el desarrollo del proceso administrativo, desde las funciones esenciales que involucra: planificar y organizar la estructura organizacional, así como definir cargos que conforman la empresa, además la dirección y control de cada actividad.

**Ítems 8.** ¿Conoce cuáles son los procesos laborales que ejecuta la Dirección de Talento Humano?

### Cuadro 12

**Resultados en la dimensión: Procesos.**

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	67%
NO	2	33%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Nota: Datos tomados del instrumento aplicado a los empleados de Talento Humano (2022).

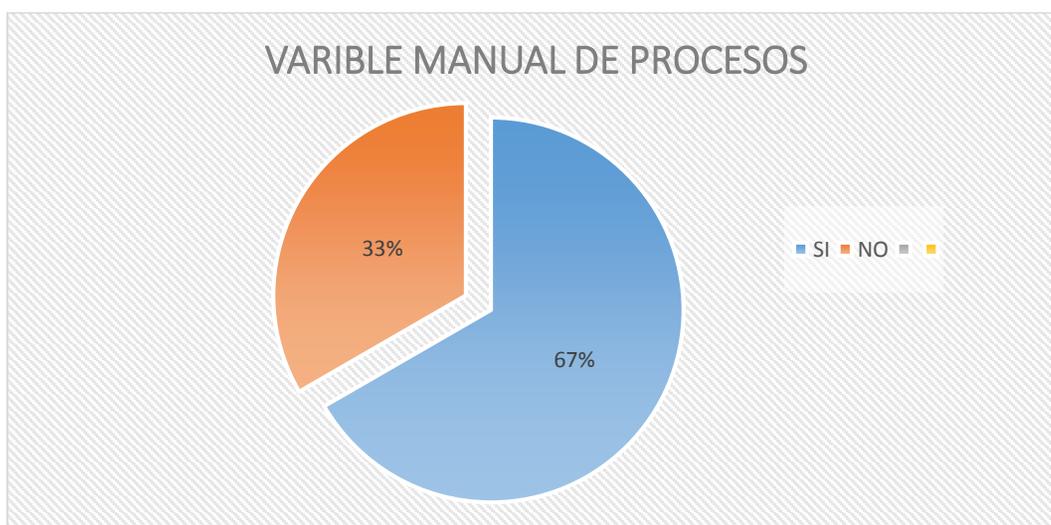


Gráfico 8. Indicador: Procesos laborales

Al preguntarles a los trabajadores de la Dirección de Talento Humano un 33% contestaron de manera negativa, que desconocen los procesos laborales. Sin embargo un 67% manifestaron que la Dirección de Talento Humano ejecuta los procesos laborales. Para Chiavenato (2012), las funciones de un administrador se desarrollan dentro de un ciclo conformado por cuatro etapas: planificar, organizar, dirigir y controlar. En conclusión estos procesos son la base fundamental en la gestión administrativa en las organizaciones e instituciones públicas o privadas

**Ítems 9** ¿Está de acuerdo con las directrices que proponen en la Dirección de Talento Humano en cada coordinación?

### Cuadro 13

**Resultados en la dimensión: Procesos.**

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
SI	6	100%
NO	0	00%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Nota: Datos tomados del instrumento aplicado a los empleados de Talento Humano (2022).

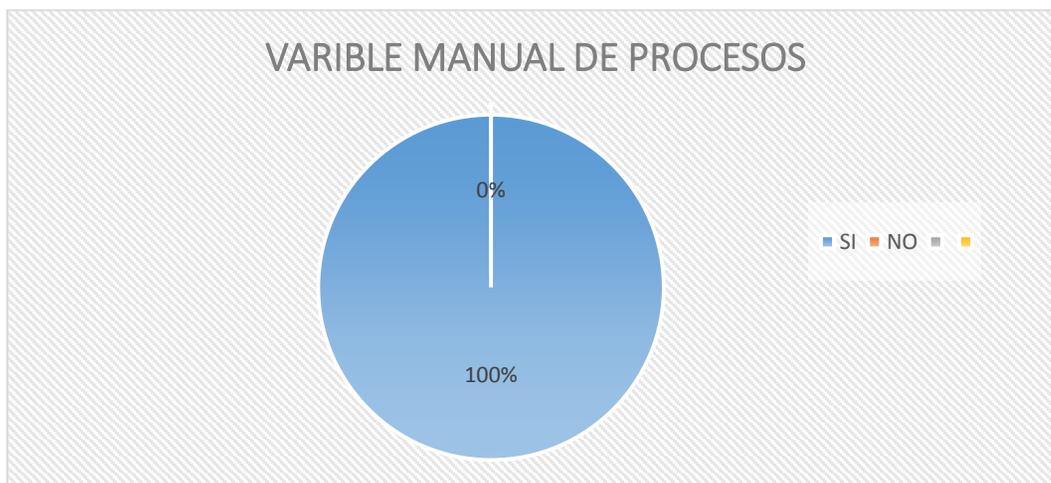


Gráfico 9. Indicador: Directrices

Al preguntarle a los encuestados si estaba de acuerdo con las directrices que proponen en la Dirección de Talento Humano en cada coordinación, un 100% estuvieron de acuerdo, esto quiere decir que la propuesta es positiva para esta dependencia, para que siga siendo eficiente y eficaz en el cumplimiento de sus tareas. Los fundamentos esenciales para comprender los diversos tipos de servicios documentales que se ofrecen a una organización desde la unidad responsable de gestionar sus documentos y poder desarrollarlos eficazmente a diferentes niveles de aplicabilidad en una organización.

**Ítems 10** ¿Le gustaría recibir inducción laboral de acuerdo a las funciones que desempeña?

#### Cuadro 14

**Resultados en la dimensión:** Procesos.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
SI	6	100%
NO	0	00%
<b>TOTAL</b>	6	100%

Nota: Datos tomados del instrumento aplicado a los empleados de Talento Humano (2022).

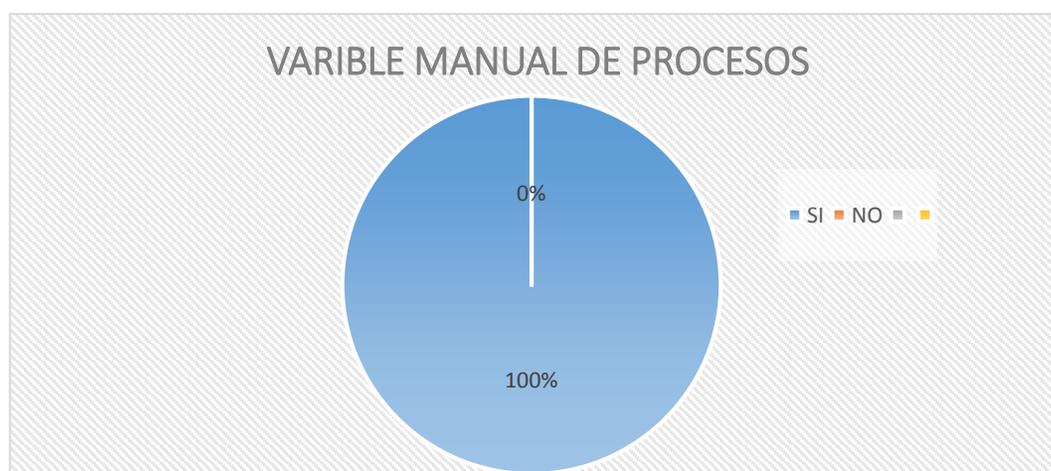


Gráfico 10. Indicador: Inducción Laboral

El análisis llevado a cabo en el ítems 10 cuando se le pregunto a las personas encuestas un 100% contestaron que si les gustaría recibir inducción laboral de acuerdo a las funciones que desempeña Para Chiavenato (2012), la inducción es el primer paso para emplear a las personas de manera adecuada en las diversas actividades de la organización, se trata de posicionarlas en sus labores dentro de la organización y, de esa manera, clarificarles su papel y los objetivos institucionales. Sin embargo es el procedimiento por el cual se presenta la Dirección de Talento Humano y sus coordinaciones para los nuevos empleados para ayudarles a integrarse al medio de trabajo y tener un comienzo productivo.

**Ítems 11** ¿Es viable el desarrollo de las actividades laborales en la Dirección de Talento Humano?

**Cuadro 15**

**Resultados en la dimensión: Vialidad.**

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
SI	6	100%
NO	0	00%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Nota: Datos tomados del instrumento aplicado a los empleados de Talento Humano (2022).

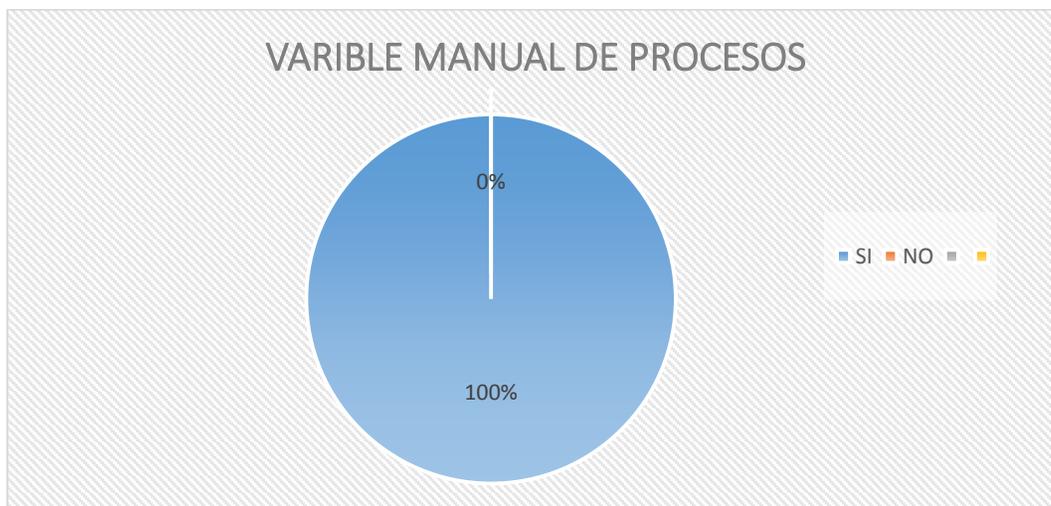


Gráfico 11. Indicador: Actividades laborales

Al aplicar el instrumento las personas encuestas contestaron en un 100%, que es viable el desarrollo de las actividades laborales en la Dirección de Talento Humano. Que dando claro que la gestión administrativa debe propiciar el trabajo en equipo para alcanzar los objetivos comunes previstos en los planes y programas institucionales, generando así una plena vocación de servicio público en beneficio de la colectividad y confianza de los ciudadanos en sus instituciones

**Ítems 12** ¿Está de acuerdo con las formalidades administrativas que se desarrollan en la Dirección de Talento Humano?

**Cuadro 16**

**Resultados en la dimensión: Vialidad.**

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
SI	1	17%
NO	5	83%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Nota: Datos tomados del instrumento aplicado a los empleados de Talento Humano (2022).

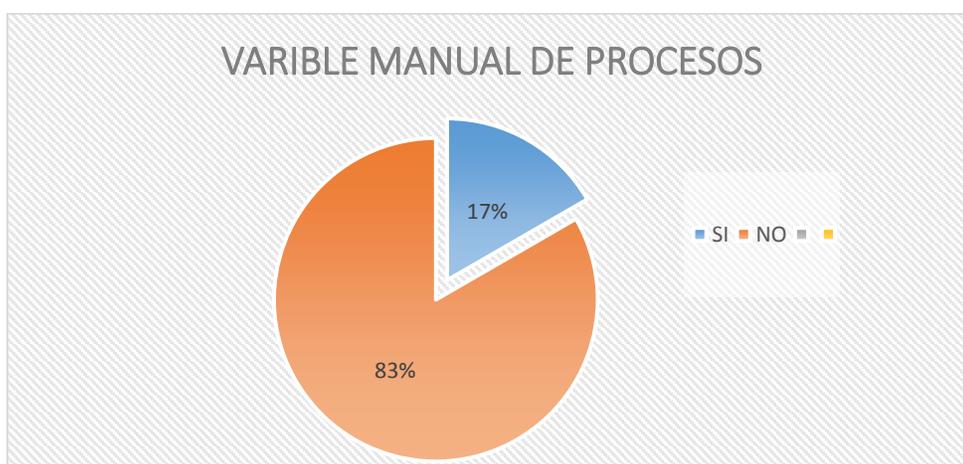


Gráfico 12. Indicador: Formalidades administrativas

En el mismo orden de ideas, el ítem 12 indica que solo un 17% de los encuestados afirman que están de acuerdo con las formalidades administrativas que se desarrollan en la Dirección de Talento Humano. Estas opiniones fueron negadas por un 83% de las personas encuestadas. Esto quiere decir que en la Dirección de Talento Humano debe llevar estas formalidades administrativas, como lo establecen los principios, de honestidad, valores, participación, eficacia, eficiencia, transparencia y responsabilidad. Sin embargo se reconoce que cualquier plan de estudio se semienta en los procesos administrativos de la gestión pública.

**Ítems 13** ¿Tiene usted la disponibilidad para el cumplimiento del manual de procesos y gestión administrativa?

**Cuadro 17**

**Resultados en la dimensión: Vialidad.**

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
SI	6	100%
NO	0	00%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Nota: Datos tomados del instrumento aplicado a los empleados de Talento Humano (2022).

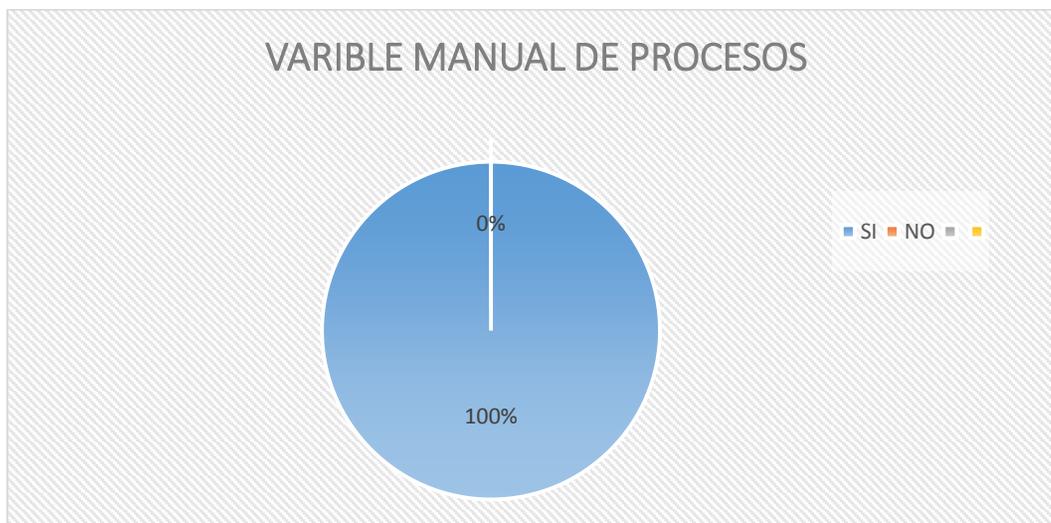


Gráfico 13. Indicador: Disponibilidad

Las opiniones derivadas del ítem 13 permitieron observar que el 100% de las personas encuestadas tienen la disponibilidad para el cumplimiento del manual de procesos y gestión administrativa. Esta actitud permite visualizar el desempeño laboral existente en la Dirección de Talento Humano, demostrando así que dicha propuesta es viable para el cumplimiento de la gestión administrativa en dicha dependencia.

**Ítems 14** ¿Está de acuerdo que se diseñe un manual de procesos y gestión administrativa?

**Cuadro 18**

**Resultados en la dimensión: Vialidad.**

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
SI	6	100%
NO	0	00%
<b>TOTAL</b>	6	100%

Nota: Datos tomados del instrumento aplicado a los empleados de Talento Humano (2022).

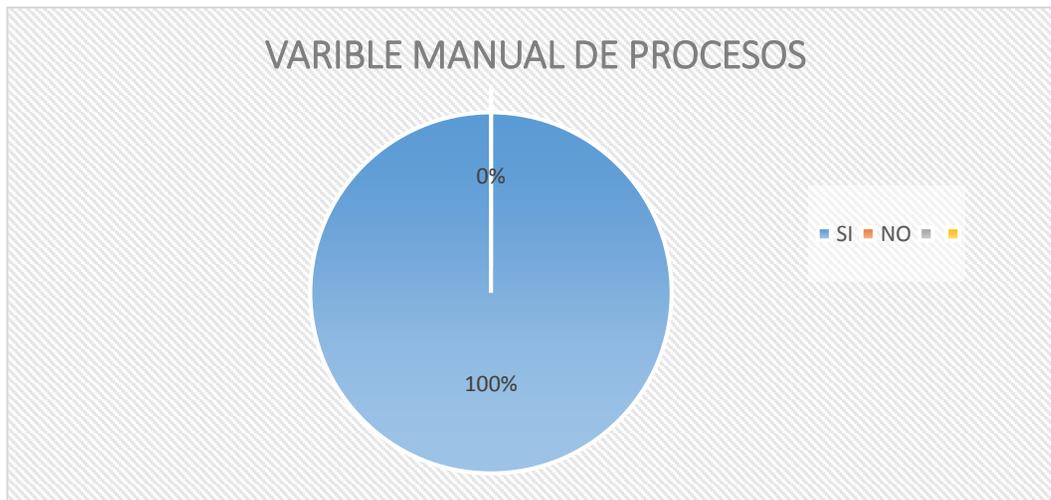


Gráfico 14. Indicador: Diseño

El ítem 14 muestra claramente que los involucrados, respondieron con firmeza alegan que el 100%, está de acuerdo que se diseñe un manual de procesos y gestión administrativa. Esto señala que los trabajadores de la Dirección de Talento Humano. Para Chiavenato (2012) establecen que el manual de procedimientos es un instrumento de suma utilidad para la capacitación de personal y para facilitar las auditorias. Los procedimientos deben ser revisados periódicamente y modificados de acuerdo a las necesidades propias de la Dirección de Talento Humano

**Ítems 15** ¿Conoce los procesos administrativos de la Dirección de Talento Humano?

**Cuadro 19**

**Resultados en la dimensión:** Funciones.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
SI	3	50%
NO	3	50%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Nota: Datos tomados del instrumento aplicado a los empleados de Talento Humano (2022).

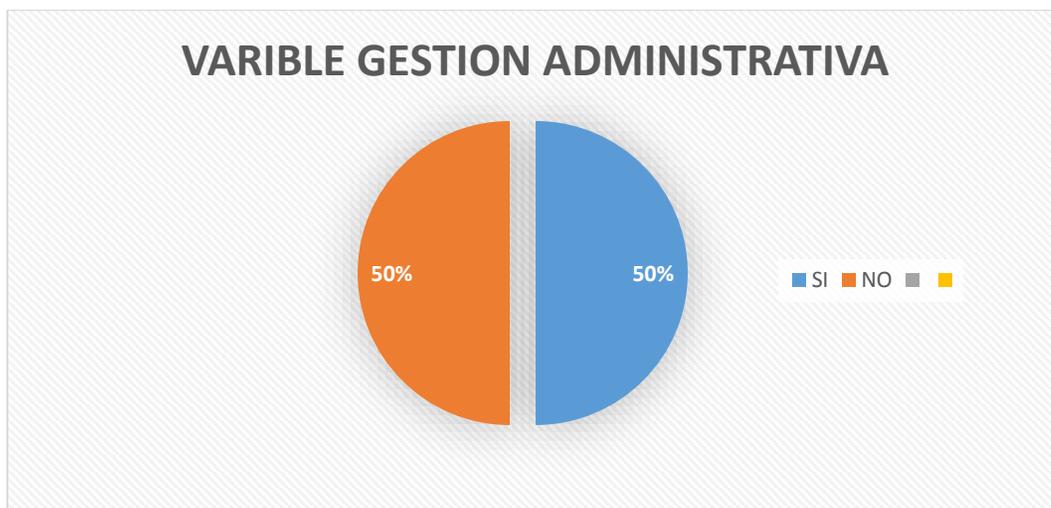


Gráfico 15. Indicador: Proceso administrativo

Lo descrito en el ítem 15 por las personas encuestadas es de un 50% en la alternativa Si, afirmando que si conocen los procesos administrativos de la Dirección de Talento Humano, sin embargo la segunda alternativa No fue de 50%, esto deja evidencia que los procesos no se están llevando adecuadamente, porque no debería existir estas diferencias entre el personal que labora en esta dependencia, dejando en evidencia que el equipo de trabajo no se encuentra bien constituido y es cuando la eficacia de los equipos de trabajo está afectada por muchos factores, entre los que los relacionados con la interacción entre los miembros son, a menudo, determinantes.

**Ítems 16** ¿Se establece la unificación de criterios para realizar la planificación en la Dirección de Talento Humano?

**Cuadro 20**

**Resultados en la dimensión: Funciones.**

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
SI	2	29%
NO	4	71%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Nota: Datos tomados del instrumento aplicado a los empleados de Talento Humano (2022).

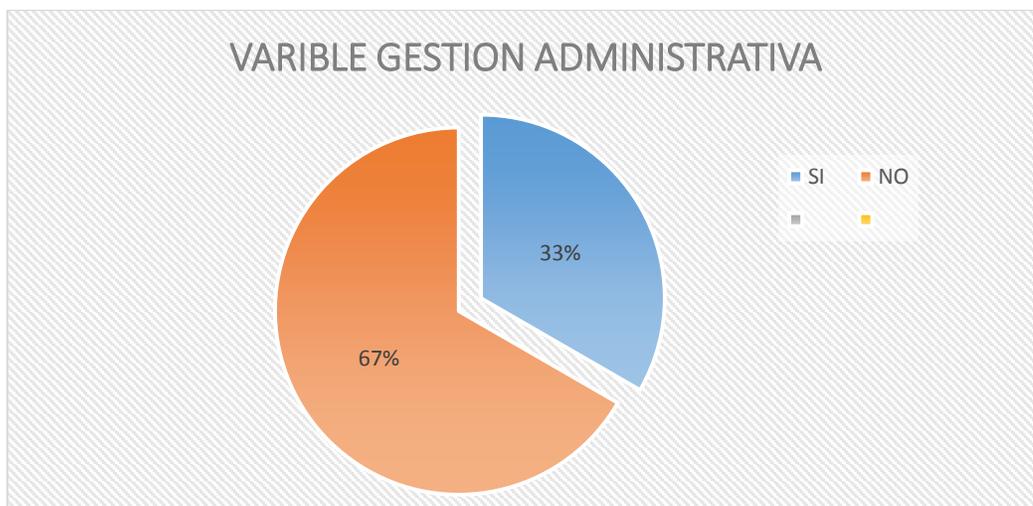


Gráfico 16. Indicador: Planificar

Cabe señalar, en el presente ítem 16 que el 29% de las personas encuestadas respondieron que si establece la unificación de criterios para realizar la planificación en la Dirección de Talento Humano. De igual manera un 71% de las personas encuestas contestaron que no se establece la unificación de criterios para llevar a cabo la planificación, ya que la comunicación no es fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la Dirección de Talento Humano. Por esta razón es que Chiavenato (2012) Describe a la planeación como: “la función administrativa que determina anticipadamente cuales son los objetivos que deben alcanzarse y que debe hacerse para alcanzarlos.

**Ítems 17** ¿Considera que los puestos de trabajo deben requerir un eficiente desempeño laboral?

### Cuadro 21

**Resultados en la dimensión:** Funciones.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
SI	6	100%
NO	0	00%
<b>TOTAL</b>	6	100%

Nota: Datos tomados del instrumento aplicado a los empleados de Talento Humano (2022).

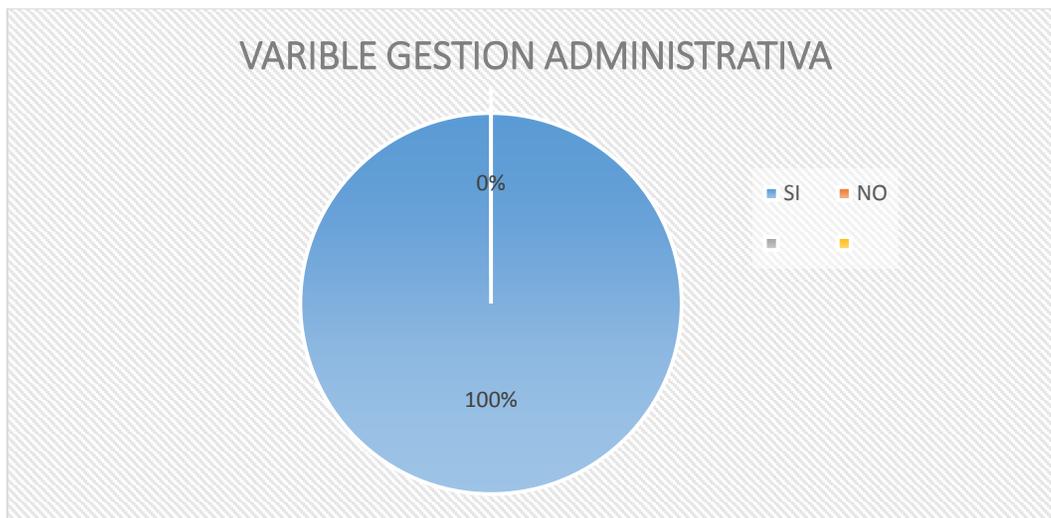


Gráfico 17. Indicador: Organizar

De acuerdo a las personas encuestadas dieron su opinión en el ítem 17 con el 100% de afirmación de dicha pregunta, considerando que los puestos de trabajo deben requerir un eficiente desempeño laboral. En efecto, esto afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una institución. Además Chiavenato (2012) define el desempeño laboral: Como las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para el logro de los objetivos de la organización.

**Ítems 18** ¿Conoce la estructura organizacional de la Dirección de Talento Humano?**Cuadro 22****Resultados en la dimensión:** Funciones.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
SI	5	83%
NO	1	17%
<b>TOTAL</b>	6	100%

Nota: Datos tomados del instrumento aplicado a los empleados de Talento Humano (2022).

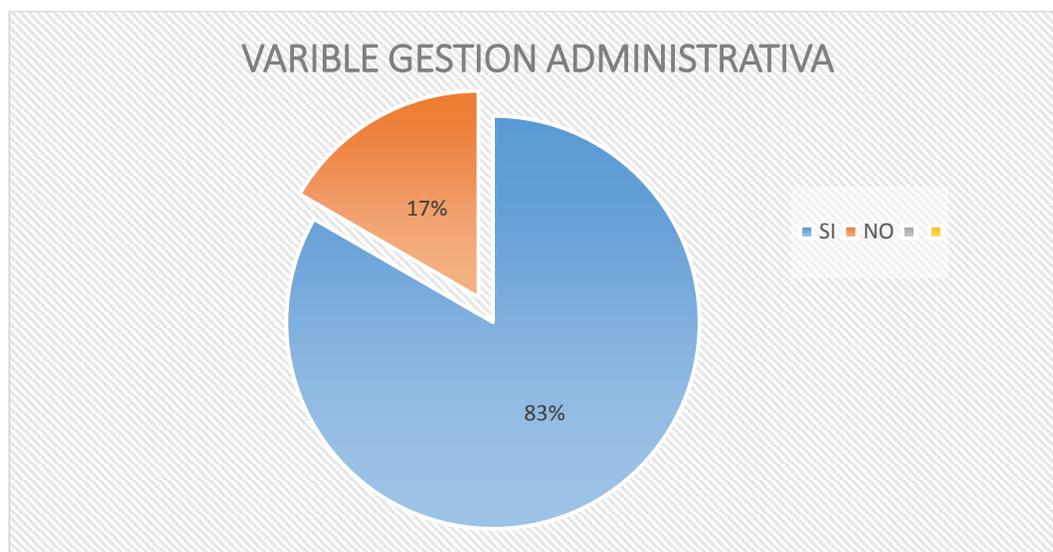


Gráfico 18. Indicador: Estructura organizacional

En los resultados obtenidos en el ítem 18 se desglosa de la siguiente manera en la alternativa Si un 83% afirmaron que si conocen la estructura organizacional de la Dirección de Talento Humano, mientras que un 17% negaron el desconocimiento de este proceso que involucra decisiones sobre especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y formalización de los puestos de trabajo. Chiavenato (2012) una estructura organizacional es eficaz cuando facilita a las personas la consecución de los objetivos y es eficiente cuando se consiguen con recursos o costos mínimos.

**Ítems 19** ¿El personal debe conocer las especificaciones del cargo que desempeña para lograr rapidez y efectividad en los procesos operativos y administrativos?

**Cuadro 23**

**Resultados en la dimensión:** Funciones.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
SI	6	100%
NO	0	00%
<b>TOTAL</b>	6	100%

Nota: Datos tomados del instrumento aplicado a los empleados de Talento Humano (2022).

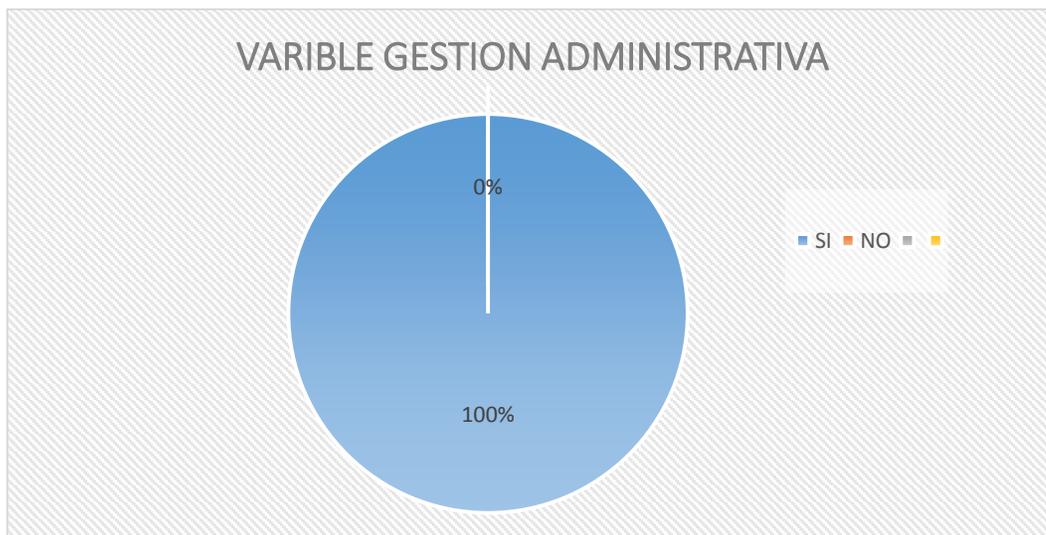


Gráfico 19. Indicador: Especificaciones del Cargos

De acuerdo a los datos obtenidos del instrumento aplicado al personal de la Dirección de Talento Humano, manifestaron en la pregunta del ítem 19 en un 100%, que el personal debe conocer las especificaciones del cargo que desempeña para lograr rapidez y efectividad en los procesos operativos y administrativos. Para Chiavenato (2012) Las especificaciones del cargo constituyen una descripción detallada de los requisitos mentales y físicos necesarios que requiere el ocupante para poder desempeñar adecuadamente el cargo, además de las responsabilidades y de las condiciones de trabajo que constituyen el hábitat del mismo

**Ítems 20** ¿Considera que la dirección es llevada con eficiencia y eficacia para el desempeño laboral de sus trabajadores?

#### Cuadro 24

**Resultados en la dimensión:** Funciones.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
SI	3	50%
NO	3	50%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Nota: Datos tomados del instrumento aplicado a los empleados de Talento Humano (2022).

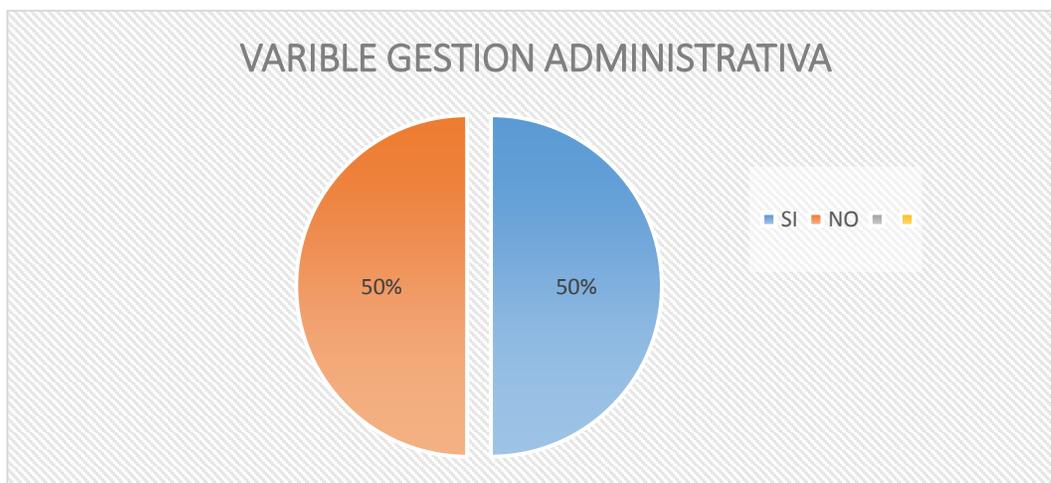


Gráfico 20. Indicador: Dirección

El resultado del ítem 20 se puede observar que la alternativa Si consiste en un 50% lo que deja en evidencia que la dirección es llevada con eficiencia y eficacia para el desempeño laboral de sus trabajadores. Asimismo la alternativa No contestó 50% dejando en evidencia que el equipo de trabajo no tiene los criterios bien definidos al momento de consolidar los objetivos establecidos para priorizar las tareas en equipo de trabajo. Según Robbins y Coulter, eficacia se define como "hacer las cosas correctas", es decir; las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos. Para Chiavenato, eficiencia "significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles.

### **Fase del Diagnóstico**

Cabe señalar la Situación actual en la Dirección de Talento Humano en la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”, Barinas Estado Barinas Año 2022 De acuerdo a la información suministrada, los procesos administrativos dentro de la Dirección de Talento Humano, no están plenamente establecidos esto podría considerarse un punto negativo, pues si los procesos no están claros para los empleados y subordinados que realizan su desempeño laboral, no se garantiza la productividad de la Dirección de Talento Humano.

Cuando los procesos dentro de una organización o institución no se encuentran claramente establecidos podría tener consecuencias para la organización como el retardo en la información, demora en el cumplimiento de los mismos, anarquía al no establecerse la cadena de mando, ineficiencia e ineficacia a la hora de llevar a cabo los procedimientos requeridos.

Cabe señalar que los procedimientos dentro de la administración pública, son indispensables pues ellos sientan las bases de la eficacia y la eficiencia dentro de una organización sea cual sea el ramo al que se dedique traduciéndose en productividad y en el caso de la Dirección de Talento Humano. Para conocer este aspecto se realizaron preguntas representadas en los ítems 3, 4 y 9 en ellas se requiere saber si los procedimientos dentro de la Dirección de Talento humano, se van a llevar a cabo con respecto de la elaboración del presente manual de procesos y gestión administrativa, como son los objetivos, las políticas y las directrices que son llevadas en cada coordinación donde se encuentran identificados y si estos se cumplen a cabalidad en ambos casos, la mayoría respondió que NO. Respecto a si estos conducen a la eficiencia en la realización de las actividades en su mayoría también

manifestó que NO. Esto conlleva a pensar que es necesario el establecimiento de forma clara de los procedimientos que deben ser llevados a cabo para de esta manera agilizar las actividades y quienes son los responsables de realizarlos.

Por otra parte, es también altamente necesario que las actividades a ser realizadas dentro de una dependencia estén plenamente identificadas, pues ellas evitan la duplicidad de actividades y por consiguiente pérdida de tiempo. Dentro de la Dirección de Talento Humano, al parecer esto no sucede, pues en su mayoría, los empleados sostienen que las actividades no se encuentran establecidas (cuadro 7).

La implementación de un manual de procesos y gestión administrativa dentro de una institución u organización, facilita a los empleados el conocimiento de las actividades que debe ejecutar en el cargo que ejerce y cuáles son las diversas acciones que debe realizar para llevar a cabo un procedimiento. Al respecto, cuando se interrogó a los empleados de la Dirección de Talento Humano, ya mencionada, estos aludieron que dentro de la dependencia no existe un manual de procesos y gestión administrativa (cuadro 8) esto genera las consecuencias anteriormente descritas.

Para que queden constancias de los diferentes procedimientos que se realizan dentro de la Dirección de Talento Humano, es necesario el uso y manejo de formatos que se constituyen en la mayor fuente de información para la dirección de la Dirección de Talento Humano. La planificación es vital para el manejo eficiente de una organización, cuando se planifica se establecen metas y las actividades a realizar se enfocan al cumplimiento de esas metas. Partiendo de la información suministrada (cuadros 13) los encuestados piensan que la Dirección de Talento Humano, no planifica sus actividades y que si esta lo hiciera las actividades se llevarían a cabo eficazmente. Una vez que se establece quien o quienes toman decisiones es necesaria que sean establecidos políticas o lineamientos para cumplir las

funciones inherentes a su cargo, pues esto contribuiría significativamente en su desempeño. En última instancia y no menos importante la Dirección de Talento Humano, debe ejercer continuamente un control y supervisión de sus actividades ello garantizaría la productividad, pues si se ejecuta como debe ser no hay lugar a fallas significativa dentro de los procesos que lleva a cabo la Dirección de Talento Humano.

De lo anterior se desprende la necesidad de exista dentro del departamento un manual de procedimiento que garantice la realización de las actividades propias del mismo y que estas se ejecuten de manera eficiente para que la eficiencia se traduzca en productividad de la Dirección de Talento Humano.

### **Fases de Alternativas de Solución**

Debido a observación directa y búsqueda de soluciones en la presente investigación se pudo contactar que en la Dirección de Talento Humano, no cuenta con un Manual de Procesos y Gestión Administrativa, es por esta razón que la autora del presente trabajo de grado propuso el diseño de un manual, donde se visualizaran los procesos administrativos y que los mismo se llevaran a cabo, esto permitiría optimizar el desempeño laboral de las personas que laboral en la Dirección de Talento Humano

## **Capítulo V**

### **Conclusiones y Recomendaciones**

#### ***Conclusiones***

Una vez finalizado el presente estudio se establecen las condiciones con base a los objetivos planteados, tomando en consideración los resultados obtenidos, de igual manera se elaboran las recomendaciones a partir del estudio realizado. En este contexto se desarrolla:

En cuanto al primer objetivo específico donde se Diagnosticó la situación actual de la Dirección de Talento Humano referente a la ausencia de un manual de proceso y gestión administrativa que le permita ejecución de forma eficiente sus actividades. Con llevo que la finalidad de implementar un procedimiento administrativo para llevar a cabo dicha finalidad, se deben respetar ciertos principios que tienen por objetivo que, dentro del menor tiempo posible y reuniendo la mayor cantidad de información, en la Dirección de Talento Humano, consiguiendo con ello los mejores resultados para la propia dependencia y para todas las personas que, tanto dentro de ella como en su entorno, están interesadas en su buena marcha y colaboran con ella.

Cabe resaltar que el propósito del presente manual es llegar a establecer los criterios de la gestión administrativa, y de esta manera lograr cada uno de los procesos que se llevan a diario en la Dirección de Talento Humano, además de que se tendrán los elementos para una mejor toma de decisiones que contienen directrices generales que delimitan el alcance axiológico y político de un determinado orden jurídico; son verdaderas normas jurídicas y forman parte integral del ordenamiento jurídico constitucional.

Por todo lo antes expuesto es que se llega a la conclusión de establecer un mejoramiento en cuanto a la gestión administrativa que se lleva a cabo en la Dirección de Talento Humano

En cuanto al segundo objetivo específico se Determina la factibilidad técnica, económica y financiera del Manual de Proceso y Gestión Administrativa de la Dirección de Talento Humano, en cuanto a la factibilidad técnica se pudo ver que la Dirección de Talento Humano, cuenta con todos los recursos necesarios por tanto la impresión del Manual de Procesos y Gestión Administrativa como su modificación, asimismo la factibilidad financiera no necesitaría mayor desembolso de dinero más allá de la impresión del manual, también existiría otro costo que sería la inducción al personal de la Dirección de Talento Humano sobre la existencia, uso y adecuación o modificación de los procesos y gestión administrativa, para poder mantener en uso esta útil herramienta, por otro lado la factibilidad económica cuenta con los recursos necesarios para ello los posee la Dirección de Talento Humano, y no necesitaría mayor desembolso de dinero más allá de la impresión del manual, también existiría otro costo que sería la inducción al personal de la Dirección de Talento Humano sobre la existencia, uso y adecuación o modificación de los procesos y gestión administrativa, para poder mantener en uso esta útil herramienta.

Y por último se desarrolló el tercer objetivo específico donde se establece Diseñar el Manual de Procesos y Gestión Administrativa de la Dirección de Talento Humano Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” UNELLEZ- Barinas Estado Barinas, año 2022. El presente manual facilitara la gestión administrativa, en cuanto a los constantes cambios que viene sufriendo en la dirección general, afectando el desenvolvimiento de las demás coordinaciones y unidades que son dependientes de Dirección de Talento Humano, con esta herramienta los subordinados podrán llevar a cabo las actividades asignadas. Además, la gestión administrativa no puede

estar sufriendo cambios inesperados para llevar a cabo el cumplimiento de los planes que son establecidos con anticipación y fechas de culminación

### ***Recomendaciones***

A la Dirección de Talento Humano, que efectúe constantemente la capacitación al personal que tiene a cargo, para brindarle conocimientos básicos en cuanto al manejo de herramientas administrativas, ya que esto permitiría un mejor desenvolvimiento en las tareas asignadas, y así se evitaría el atraso de las tareas.

Además aplicar técnicas que permitan una mayor integración de jefes- trabajadores, donde surjan espontáneamente buenas relaciones interpersonales, interacción y se genere un ambiente agradable de trabajo.

Evaluar y actualizar el contenido del manual propuesto en la presente tesis, de acorde con las necesidades que vayan surgiendo, en la Dirección de Talento Humano. Así mismo considerar otros procesos de gestión que influyen en la calidad de gestión administrativa que desempeña los jefes y demás subordinados permitiendo agilizar la toma de decisiones correctas.

Así mismo, proponer un Manual de Procesos y Gestión Administrativa de la Dirección de Talento Humano, ya que son la mejor herramienta, idónea para plasmar el proceso de actividades específicas dentro de una organización en las cuales se especifican políticas, aspectos legales, procedimientos, controles para realizar actividades de una manera eficaz y eficiente.

## **Capítulo VI**

### **Desarrollo de la Propuesta**

Una vez diagnosticada la necesidad de Diseñar un Manual de Procesos y Gestión Administrativa para mejorar el desempeño de los trabajadores en la Dirección de Talento Humano, ubicada en la Universidad Nacional Experimental de Los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” en el estado Barinas, para el año 2022, se procede a desarrollar la propuesta destacándose que este instrumento además de facilitar la búsqueda de documentos debido a que es donde se establecen las jerarquías, políticas, normas, reglamentos, sanciones y todo aquello concerniente a la gestión de la dependencia.

### **Factibilidad Económica**

Desde el punto de vista de económico se considera que los recursos necesarios para ello los posee la Dirección de Talento Humano, y no necesitaría mayor desembolso de dinero más allá de la impresión del manual, también existiría otro costo que sería la inducción al personal de la Dirección de Talento Humano sobre la existencia, uso y adecuación o modificación de los procesos y gestión administrativa, para poder mantener en uso esta útil herramienta

En la Dirección de Talento Humano, cuenta con todos los recursos necesarios para tanto la impresión del Manual de Procesos y Gestión Administrativa como su modificación ya que se posee computadoras con office para el uso de Word y Excel, impresoras y además un sistema de información de donde se extraerán la mayor parte de los formatos que se usarán

en la Dirección de Talento Humano puesto que no se necesita el uso de formatos nuevos y sólo se harán adaptaciones a estos ya existentes.

### **Factibilidad Técnica**

En la Dirección de Talento Humano, cuenta con todos los recursos necesarios para tanto la impresión del Manual de Procesos y Gestión Administrativa como su modificación ya que se posee computadoras con office para el uso de Word y Excel, impresoras y además un sistema de información de donde se extraerán la mayor parte de los formatos que se usarán en la Dirección de Talento Humano puesto que no se necesita el uso de formatos nuevos y sólo se harán adaptaciones a estos ya existentes.

### **Fases de la Propuesta**

En la actualidad las organizaciones a nivel mundial se mueven mediante procesos y nace la necesidad de controlar cada proceso para que este se desarrolle de una manera eficiente por lo que es importante la gestión administrativa la cual es aplicada en los manuales de procedimientos, los que al mismo tiempo son guías operativas para el proceso que se asigna a una persona o actividad dentro de una organización.

Cabe señalar que el Manual de Proceso es un documento de gestión que describe en forma pormenorizada y secuencial las operaciones que se sigue en la ejecución de los procedimientos en cada órgano funcional de una Entidad. Además, un manual, es un libro o folleto donde se recogen los aspectos básicos de una materia. Así que permite conocer y comprender el funcionamiento de algo o acceder de forma ordenada sobre algún tema.

## **Objetivos de la Propuesta**

### ***Objetivo General***

❖ Proponer un manual de procedimientos y gestión administrativa que permita uniformar, registrar el cumplimiento de las tareas de trabajo y evitar su alteración arbitraria en la Dirección de Talento Humano.

### ***Objetivo Específico***

❖ Diseñar un manual de procedimientos y gestión administrativa para el mejoramiento las funciones y responsabilidades de los puestos de trabajo en la Dirección de Talento Humano.

## **Justificación de la Propuesta**

La autora del presente trabajo de grado, considera que un Manual de Proceso y Gestión Administrativa, son importante para Dirección de Talento Humano, ya que mediante los mismos se logrará que los procesos se estandaricen y cualquier persona a cargo de las coordinaciones pueda desenvolverse mucho mejor como lo ha hecho hasta la actualidad.

Otro punto es que se podrán implementar controles internos en la Dirección de Talento Humano ya que los procesos administrativos serán auditables para determinar que se estén llevando a cabo mediante lo establecido y a partir de ello comenzar un proceso de mejora continua en las actividades, que allí se ejecuten de manera efectiva, tomando en cuenta las sugerencias de las personas que directamente intervienen en las actividades, los directores y coordinadores.

## **Alcances de la Propuesta**

Esta propuesta está dirigida a Diseñar un Manual de procedimientos y gestión administrativa para la Dirección de Talento Humano, ubicada en la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora”, lo cual permitirá la satisfacción

del personal y la optimización de todos los procesos dentro de la institución, ya que cuente con trabajadores idóneos en cada puesto de trabajo, lo que aumentará las competencias y la productividad contribuyendo a la eficacia de la Dirección de Talento Humano. El presente manual documenta desde el máximo nivel gerencial de la Dirección de Talento Humano de la UNELLEZ hasta el nivel operativo. Se aplicará a todas las Coordinaciones adscritas a la Dirección, el mismo suministrará información clara sobre el proceso y gestión administrativa que realizan cada instancia que la conforman



*La Universidad Que  
Siembra*

**Universidad Nacional Experimental  
De Los Llanos Occidentales  
"Ezequiel Zamora"  
Dirección De Talento Humano**

Fecha de  
Elaboración:  
23/01/23

Nº de Páginas:  
01 de 28

**MANUAL DE PROCESOS Y GESTION  
ADMINISTRATIVA PARA EL  
MEJORAMIENTO DE LA DIRECCIÓN DE  
TALENTO HUMANO**

**ELABORADO POR:**

**Nombre: Ortega B Zuleima C  
CI: 13.628.149  
firma**

**REVISADO POR:**

**Nombre por:  
CI:  
firma**

**APROBADO POR:**

**Nombre por:  
CI:  
firma**



La Universidad Que  
Siembra

**Universidad Nacional Experimental  
De Los Llanos Occidentales  
"Ezequiel Zamora"  
Dirección De Talento Humano**

Fecha de Elaboración:  
23/01/23

Nº de Páginas:  
01 de 28

<b>ÍNDICE GENERAL</b>	<b>Pág.</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	3
<b>CAPITULO I</b>	
Objetivo del Manual	5
Marco Jurídico	5
Identificación de la Empresa	6
<b>CAPITULO II</b>	
Estructura Organizacional de la Dirección de Talento Humano	11
<b>CAPITULO III</b>	
Procesos y Gestión Administrativa	12
Procedimientos	12
Propósito del procedimiento	13
Proceso General	16
Descripción De Procedimientos Propuestos	19
Formato de Requisición de la inducción	25
Definición de Términos Básicos	26

**ELABORADO POR:**

Nombre: Ortega B Zuleima C  
CI: 13.628.149  
firma

**REVISADO POR:**

Nombre por:  
CI:  
firma

**APROBADO POR:**

Nombre por:  
CI:  
firma



La Universidad Que  
Siembra

**Universidad Nacional Experimental  
De Los Llanos Occidentales  
“Ezequiel Zamora”  
Dirección De Talento Humano**

Fecha de Elaboración:  
23/01/23

Nº de Páginas:  
01 de 28

## INTRODUCCIÓN

Uno de los propósitos fundamentales de la estrategia señalada por el Ejecutivo Nacional para el mejoramiento de la función pública, es la revisión y constante actualización de los sistemas, estructuras y procedimientos de trabajo en las dependencias de la Administración Pública Nacional. Los manuales de procedimientos son instrumentos administrativos que apoyan el que hacer institucional y están considerados como documentos fundamentales para la dirección, coordinación, evaluación y el control administrativo, así como para consulta en el desarrollo cotidiano de actividades.

Cabe resaltar que el presente Manual, es una guía de acción que tiene la finalidad de orientar al personal sobre las funciones y responsabilidades de las áreas que integran la estructura organizativa de la Dirección de Talento Humano. Además comprender cada uno de los aspectos generales, los objetivos y los lineamientos generales del mismo; así como su estructura organizativa, señalando aspectos tales como: Procesos, Gestión Administrativa

Los manuales de procesos y gestión administrativa, están considerados como elementos fundamentales para la comunicación, coordinación, dirección y evaluación administrativa además de apoyar la capacitación, ya que facilitan al interior de cada área la interacción e interrelación de las distintas unidades administrativas, a través del flujo de información y permiten a cualquier subordinado interno y externo el conocimiento preciso de las operaciones, trámites y servicios que realizan.

Igualmente, el criterio de simplificación administrativa, que debe incluirse en el diseño de los procedimientos, evitará la presencia de actividades superfluas y que no agregan valor a los procesos internos, prácticas lentas y morosas con costos y tiempo de trámite innecesarios, por lo que las acciones

### ELABORADO POR:

**Nombre:** Ortega B Zuleima C  
CI: 13.628.149  
firma

### REVISADO POR:

**Nombre por:**  
CI:  
firma

### APROBADO POR:

**Nombre por:**  
CI:  
firma



La Universidad Que  
Siembra

**Universidad Nacional Experimental  
De Los Llanos Occidentales  
"Ezequiel Zamora"  
Dirección De Talento Humano**

Fecha de Elaboración:  
23/01/23

N° de Páginas:  
01 de 28

de simplificación administrativa deben tender a lograr y mantener solamente actividades que agreguen valor a las operaciones, a los sistemas y procedimientos y que además efectivamente se satisfagan las expectativas de calidad y servicios de los usuarios.

El contar con manuales de procedimientos y gestión administrativa, permitirá obtener los siguientes beneficios:

1. Lograr que el personal conozca las políticas vigentes y normatividad acerca de las actividades que realiza.
2. Identificar, delimitar y clarificar las responsabilidades de las áreas y puestos respectivos.
3. Garantizar la eficiencia del personal con el señalamiento de lo que debe hacer y cómo debe hacerlo.
4. Verificar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
5. Constituir una base para el análisis del trabajo y el mejoramiento de los procesos, procedimientos y métodos.
6. Facilitar el aprendizaje y capacitación.

**ELABORADO POR:**

**Nombre:** Ortega B Zuleima C  
**CI:** 13.628.149  
firma

**REVISADO POR:**

**Nombre por:**  
**CI:**  
firma

**APROBADO POR:**

**Nombre por:**  
**CI:**  
firma



La Universidad Que  
Siembra

**Universidad Nacional Experimental  
De Los Llanos Occidentales  
"Ezequiel Zamora"  
Dirección De Talento Humano**

Fecha de Elaboración:  
23/01/23

Nº de Páginas:  
01 de 28

## CAPÍTULO I

### OBJETIVOS DEL MANUAL

1. Establecer claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que lo componen.
2. Determinar las responsabilidades de cada Coordinación y puesto en relación con el resto de la Dirección de Talento Humano.
3. Sistematizar la iniciativa, aprobación, publicación y aplicación de las modificaciones necesarias dentro de la Dirección de Talento Humano.
4. Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices.
5. Coadyuvar a la correcta realización de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad del trabajo.

### MARCO JURÍDICO

Los principales ordenamientos jurídicos que sustentan la elaboración del presente Manual de Proceso y Gestión Administrativa son los que a continuación se enuncian:

**Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, publicada en la Gaceta Oficial No. 36.860 de fecha 30-12-1999.**

**Artículo 112.** Todas las personas pueden dedicarse libremente a la actividad económica de su preferencia, sin más limitaciones que las previstas en esta Constitución y las que establezcan las leyes, por razones de desarrollo humano, seguridad, sanidad, protección del ambiente u otras de interés social.

#### ELABORADO POR:

Nombre: Ortega B Zuleima C  
CI: 13.628.149  
firma

#### REVISADO POR:

Nombre por:  
CI:  
firma

#### APROBADO POR:

Nombre por:  
CI:  
firma



La Universidad Que  
Siembra

**Universidad Nacional Experimental  
De Los Llanos Occidentales  
“Ezequiel Zamora”  
Dirección De Talento Humano**

Fecha de Elaboración:  
23/01/23

Nº de Páginas:  
01 de 28

El Estado promoverá la iniciativa privada, garantizando la creación y justa distribución de la riqueza, así como la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la población, la libertad de trabajo, empresa, comercio, industria, sin perjuicio de su facultad para dictar medidas para planificar, racionalizar y regular la economía e impulsar el desarrollo integral del país. (P. 10).

El Estado promoverá y protegerá la empresa pública y privada, el comercio y la industria, la libertad al trabajo, la distribución justa de las riquezas, la producción de bienes y servicios para satisfacer las necesidades de los ciudadanos, a fin de garantizar el derecho al trabajo y el deber de trabajar

**Ley Orgánica de Procedimientos Administrativos, de la República Bolivariana de Venezuela  
Decreto N° 1.424, con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica de la Administración Pública.**

El presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica tiene por objeto establecer los principios, bases y lineamientos que rigen la organización y el funcionamiento de la Administración Pública; así como regular los compromisos de gestión; crear mecanismos para promover la participación popular y el control, seguimiento y evaluación de las políticas, planes y proyectos públicos; y establecer las normas básicas sobre los archivos y registros de la Administración Pública

**Capítulo II, Título I**

**Artículo 12:** Aun cuando una disposición legal o reglamentaria deje alguna medida o providencia a juicio de la autoridad competente, dicha medida o providencia deberá mantener la debida proporcionalidad y adecuación con el supuesto de hecho y con los fines de la norma, cumplir los tramites, requisitos y formalidades necesarios para su validez y eficacia

**ELABORADO POR:**

Nombre: Ortega B Zuleima C  
CI: 13.628.149  
firma

**REVISADO POR:**

Nombre por:  
CI:  
firma

**APROBADO POR:**

Nombre por:  
CI:  
firma



La Universidad Que  
Siembra

**Universidad Nacional Experimental  
De Los Llanos Occidentales  
“Ezequiel Zamora”  
Dirección De Talento Humano**

Fecha de Elaboración:  
23/01/23

Nº de Páginas:  
01 de 28

Con ello, se orienta al funcionario público competente para que, al dictar un acto administrativo, se enmarque dentro del principio de legalidad, pues a pesar de que tenga potestad libre fijada por ley, ésta es a su vez, es limitada, ya que debe actuar conforme a derecho, manteniendo la proporcionalidad y coherencia con los supuestos de hechos decretados en cada caso particular, subsumiéndolos en el derecho y en las cuestiones de forma que necesite éste para que sea válido y legal.

### **Mecanismos Tecnológicos**

**Artículo 11.** Los órganos y entes de la Administración Pública deberán utilizar las tecnologías que desarrolle la ciencia, tales como los medios electrónicos o informáticos y telemáticos, para su organización, funcionamiento y relación con las personas

Cada órgano y ente de la Administración Pública deberá establecer y mantener una página en internet, que contendrá entre otra, la información que se considere relevante, los datos correspondientes a su misión, organización, procedimiento, normativa que lo regula, servicios que presta, documentos de interés para las personas, ubicación de sus dependencias e información de contactos.

#### **ELABORADO POR:**

**Nombre:** Ortega B Zuleima C  
**CI:** 13.628.149  
firma

#### **REVISADO POR:**

**Nombre por:**  
**CI:**  
firma

#### **APROBADO POR:**

**Nombre por:**  
**CI:**  
firma



La Universidad Que  
Siembra

**Universidad Nacional Experimental  
De Los Llanos Occidentales  
“Ezequiel Zamora”  
Dirección De Talento Humano**

Fecha de Elaboración:  
23/01/23

Nº de Páginas:  
01 de 28

## IDENTIFICACIÓN DE LA DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO

La Dirección de Talento Humano, nace durante la gestión del Rector Dr. Felipe Gómez A Alvares en abril de mil novecientos setenta y siete, bajo la figura de Oficina de Personal, dependiente del Vicerrectorado de Servicios de la UNELLEZ, con un nivel jerárquico equivalente a programa académico, como una unidad operativa que brinda apoyo a los vicerrectorados en materia de recursos humanos. En el año 1994 según Resolución del Consejo Directivo N° CD-94-941 punto 14 Acta N° 440 de fecha 04-10-94, pasa a depender directamente del Rectorado con la categoría de Programa Administrativo, en calidad de unidad asesora, con la denominación de Jefatura de Recursos Humanos funcionando como una dependencia con una estructura organizativa plana. En diciembre del 2006, se establecen unidades orientadas por la división del trabajo cuyo objetivo principal se basan en proponer una estructura orientada a los procesos claves.

En el año 2007, la Jefatura de Recursos Humano cambia su denominación a Oficina Central de Recursos Humanos, como proyecto de fortalecimiento administrativo, y se plantea el primer organigrama, el cual refleja nueve (9), Coordinaciones, a saber de las Prestaciones Sociales, Historial Laboral, Ingresos y Clasificaciones, Nomina, Control Previo, Bienestar Social, Sistema de Información, Docentes Libres y Municipalizada, y la Coordinación General. Durante esta gestión se diseña el Logo para recursos humanos. En el año 2009, se les reconoce a las coordinaciones el nivel jerárquico equivalente a Sub programa académico y se incorpora en el presupuesto del 2010, lo correspondiente a la prima por jerarquía para los jefes de las Coordinaciones. Actualmente, es una Dependencia Central, adscrita al Rectorado de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Ezequiel Zamora, la cual realiza funciones administrativas para atender las necesidades y desarrollo del personal docente

### **ELABORADO POR:**

**Nombre:** Ortega B Zuleima C  
**CI:** 13.628.149  
**firma**

### **REVISADO POR:**

**Nombre por:**  
**CI:**  
**firma**

### **APROBADO POR:**

**Nombre por:**  
**CI:**  
**firma**



La Universidad Que  
Siembra

**Universidad Nacional Experimental  
De Los Llanos Occidentales  
"Ezequiel Zamora"  
Dirección De Talento Humano**

Fecha de Elaboración:  
23/01/23

N° de Páginas:  
01 de 28

Administrativo y obrero adscrito a la UNELLEZ, basándose en las Leyes, en las disposiciones establecidas y reglamentos respectivos.

**MISIÓN.** Fortalecer el sistema de administración del talento humano de la Universidad mediante el desarrollo e implementación de planes y proyectos dirigidos a la consolidación de los procesos de selección, ingresos, evaluación, clasificación, bienestar social, jubilación y retiro del personal docente y de investigación, administrativos y obreros de la institución, adoptando políticas de mejoramiento continuo del entorno laboral y el trabajo participativo, basada en las disposiciones establecidas en las Leyes, Reglamentos y los Principios y Valores Institucionales de calidad, equidad y justicia social.

**VISIÓN.** Ser un sistema modelo en la administración de Talento Humano debido a la excelente gestión y consolidación de sus procesos y la capacidad de repuestas oportunas a las instancias de la institución en materia de selección, ingreso, evaluación, clasificación, bienestar social, jubilación y retiro del personal universitario.

**OBJETIVO GENERAL** Gestionar y desarrollar el talento humano de la Universidad, mediante la ejecución de planes, proyectos y programas de fortalecimiento de competencias y bienestar social que comprometan y vinculen efectivamente a los trabajadores con la institución, generando procesos de cambios colectivos e individuales, con el fin de facilitar el logro de los objetivos institucionales.

**OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

1.- Desarrollar las políticas, planes y estrategias del sistema de administración del talento humano de la Universidad, en materia de selección, ingreso, evaluación, clasificación, bienestar social, jubilación y retiro del personal docente y de investigación, de la institución, de conformidad a la normativa legal institucional y los lineamientos emanados por el ejecutivo nacional.

**ELABORADO POR:**

Nombre: Ortega B Zuleima C  
CI: 13.628.149  
firma

**REVISADO POR:**

Nombre por:  
CI:  
firma

**APROBADO POR:**

Nombre por:  
CI:  
firma



La Universidad Que  
Siembra

**Universidad Nacional Experimental  
De Los Llanos Occidentales  
"Ezequiel Zamora"  
Dirección De Talento Humano**

Fecha de Elaboración:  
23/01/23

Nº de Páginas:  
01 de 28

2.- Administrar los planes de beneficios socio-económicos del personal docente, administrativo y obrero de la Universidad, en atención a la normativa legal que la regula y dando cumplimiento a los principios y valores institucionales de calidad eficiencia, y justicia social

3.- Impulsar el desarrollo profesional del talento humano de la institución a los requerimientos de las instancias académicas y administrativas, así como generar estímulos de reconocimientos.

### **ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.**

La Dirección de Talento Humano para la operacionalización de sus actividades en función de los objetivos institucionales, establece las siguientes instancias administrativas:

- 1) Unidad de Apoyo Administrativo
- 2) Unidad de Asuntos Legales
- 3) Coordinación de Administración y Desarrollo del Talento Humano: conformado por cuatro unidades operativas:
  - Unidad de Historia Laboral
  - Unidad de Ingresos y Egresos
  - Unidad de Clasificación, Ascenso y Evaluación
  - Unidad de Formación, Capacitación y Desarrollo.

**ELABORADO POR:**

**Nombre:** Ortega B Zuleima C  
**CI:** 13.628.149  
firma

**REVISADO POR:**

**Nombre por:**  
**CI:**  
firma

**APROBADO POR:**

**Nombre por:**  
**CI:**  
firma



La Universidad Que  
Siembra

**Universidad Nacional Experimental  
De Los Llanos Occidentales  
“Ezequiel Zamora”  
Dirección De Talento Humano**

Fecha de Elaboración:  
23/01/23

Nº de Páginas:  
01 de 28

- 4) Coordinación de Planificación y Control de Gestión
- 5) Coordinación de Bienestar Social
- 6) Coordinación de Apoyo Tecnológico
- 7) Coordinación de Nomina conformado por cuatro (4) unidades operativas:
  - Unidad de Prestaciones Sociales
  - Unidad de Nomina Docente
  - Unidad de Nomina Administrativa
  - Unidad de Obrero
- 8) Coordinación de Enlace de Talento Humano de los Vicerrectorados (V.P.D.S Barinas, V.P.D.R. Apure, V.P.A. Portuguesa, V.I.O.I. Cojedes)
- 9) Unidad de Enlace de Talento Humano Núcleos (Santa Bárbara V.P.DS, Guasualito VPDS, Tinaquillo VIPI.)

### **MARCO LEGAL**

La organización y funcionamiento Dirección de Talento Humano se rige por un conjunto de disposiciones legales vigentes, las cuales han sido consideradas en el diseño y elaboración del presente Manual, y que se mencionan a continuación:

1. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.
2. Ley Orgánica de Educación.
3. Ley de Universidades.

**ELABORADO POR:**

**Nombre:** Ortega B Zuleima C  
**CI:** 13.628.149  
firma

**REVISADO POR:**

**Nombre por:**  
**CI:**  
firma

**APROBADO POR:**

**Nombre por:**  
**CI:**  
firma

 <p data-bbox="175 394 500 499"><i>La Universidad Que Siembra</i></p>	<p data-bbox="532 216 1105 380"><b>Universidad Nacional Experimental De Los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora" Dirección De Talento Humano</b></p>	<p data-bbox="1140 180 1429 247">Fecha de Elaboración: 23/01/23</p> <p data-bbox="1140 331 1328 399">N° de Páginas: 01 de 28</p>
--	---	--

4. Normas y Reglamentos internos de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora"-UNELLEZ
5. Convención Colectiva Única del Sector Universitario Suscrita en el marco de una Reunión Normativa Laboral para las trabajadoras y trabajadores universitarios 2013-2014.
6. Actas Convenio de Trabajo del Personal Administrativo vigente.
7. Actas Convenio de Trabajo del Personal Obrero vigente.
8. Actas Convenio de trabajo del personal Docente vigente.
9. Reglamento Interno del Consejo Directivo
10. Resoluciones emanadas del Consejo Directivo
11. Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público
12. Ley Orgánica de Planificación.
13. Instructivos y normas del CNU-OPSU.
14. Manual Descriptivo de Cargos Administrativos de las Universidades Nacionales OPSU.
15. Manual Descriptivo de Cargos Obreros de la OPSU.
16. Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo.
17. Ley Orgánica del Trabajo, Trabajadoras y Trabajadores.
18. Ley del Seguro Social.
19. Papel de Trabajo del Programa de Capacitación y Entrenamiento del Personal Administrativo de la UNELLEZ.
20. Ley que regula el Subsistema de Vivienda y Política Habitacional, publicada en la Gaceta Oficial N° 37.066 del 30/10/2000.



La Universidad Que  
Siembra

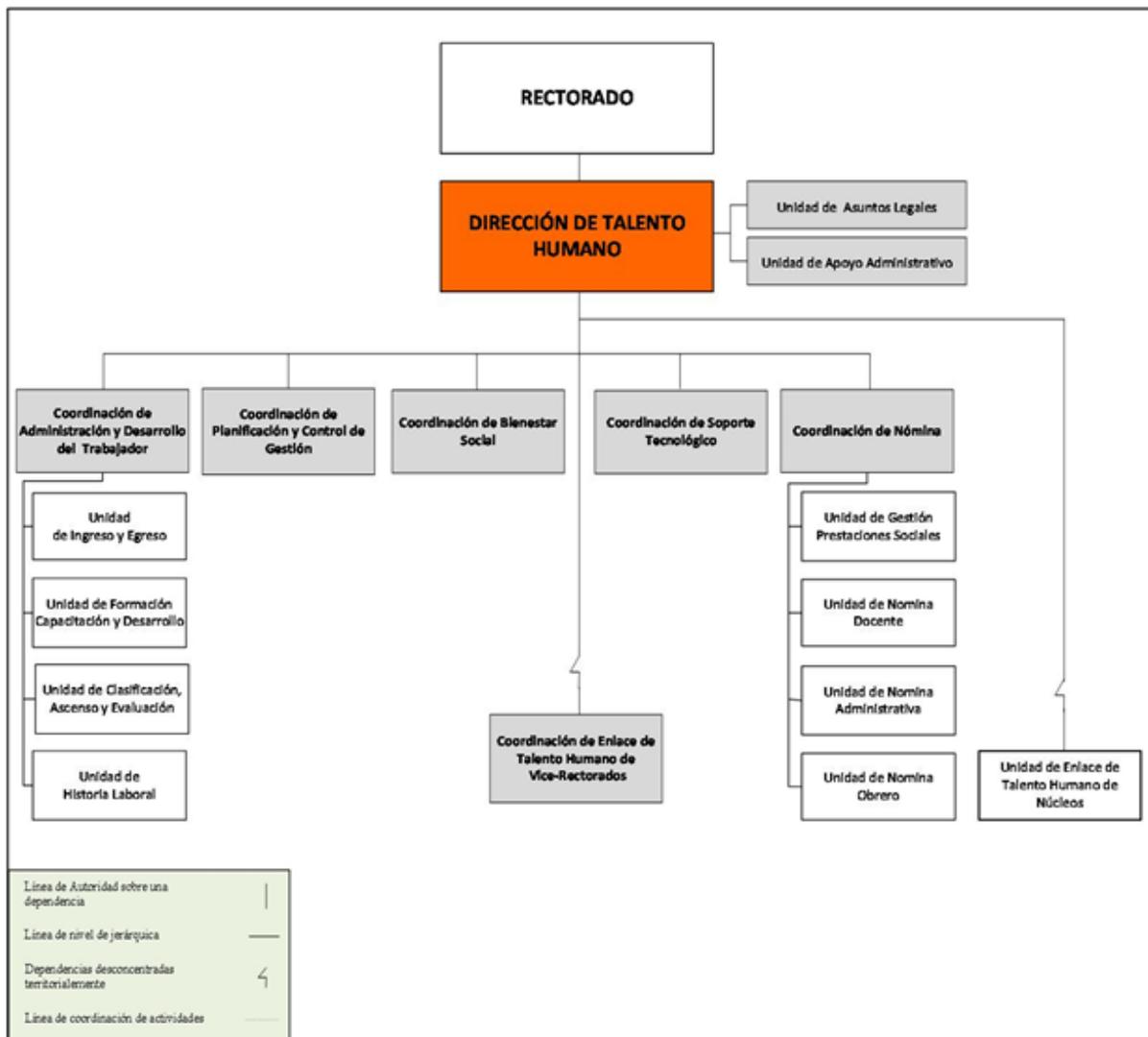
**Universidad Nacional Experimental  
De Los Llanos Occidentales  
"Ezequiel Zamora"  
Dirección De Talento Humano**

Fecha de Elaboración:  
23/01/23

Nº de Páginas:  
01 de 28

## CAPÍTULO II

### ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO



<p>La Universidad Que Siembra</p>	<p><b>Universidad Nacional Experimental De Los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” Dirección De Talento Humano</b></p>	<p>Fecha de Elaboración: 23/01/23</p>
		<p>Nº de Páginas: 01 de 28</p>

### CAPITULO III

#### PROCESOS Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA

##### Procedimientos.

Según Chiavenato (2012) Lo define como el conjunto de pasos o etapas a seguir para la gestión de los recursos internos, que abarcan el capital humano, tecnológico y financiero. Dicta los procedimientos para que estos se realicen de una manera más eficiente y alineada con los objetivos de la organización.

Cabe resaltar que los procedimientos que se están mejorando en el manual que se le está proponiendo a la Dirección de Talento Humano, debe llevar una secuencia para efectuar las actividades en orden cronológico, incluyendo el método de cómo llevar a cabo las tareas o rutinas del trabajo, expresados por escrito y en el manual, promoviendo la eficiencia, limitando la responsabilidad, evitando duplicidad y evaluándolos permanentemente.

##### Propósito de los Procedimientos.

Es por ello que la finalidad de implementar un procedimiento administrativo es lograr la gestión más eficaz de los recursos de la organización, consiguiendo con ello los mejores resultados para la propia empresa y para todas las personas que, tanto dentro de ella como en su entorno, están interesadas en su buena marcha y colaboran con ella. Así mismo, puede ser aplicado en cualquier tipo de empresa y cada uno de los miembros de la organización debe conocer su rol dentro del proceso.

Para llevar a cabo el presente manual de proceso y gestión administrativa la investigadora hizo una revisión sobre como son llevados los procesos dentro de la dirección

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
<p><b>Nombre:</b> Ortega B Zuleima C <b>CI:</b> 13.628.149 firma</p>	<p><b>Nombre por:</b> <b>CI:</b> firma</p>	<p><b>Nombre por:</b> <b>CI:</b> firma</p>



La Universidad Que  
Siembra

**Universidad Nacional Experimental  
De Los Llanos Occidentales  
“Ezequiel Zamora”  
Dirección De Talento Humano**

Fecha de Elaboración:  
23/01/23

Nº de Páginas:  
01 de 28

de talento humano y sus respectivas coordinaciones, es por esa razón que se actualizan la gestión administrativa en cuanto a la planificación y organización de los procesos administrativos suele ser el deber de los puestos jerárquicos cuyas funciones son menos técnicas y más administrativas

### Alcance de los Procesos y Gestión Administrativa

PROCEDIMIENTO	PROCESO	GESTIÓN	OBJETIVO
<b>PLANEACIÓN</b>	INTERNO ( Planificación)	En la planeación, se debe desarrollar un plan que contenga las diferentes actividades futuras que se van a realizar y dicho plan deberá implementarse en el plazo dispuesto.	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Predefinir los objetivos y metas</li><li>❖ Pronosticar</li><li>❖ Establecer estrategias, métodos y técnicas que se van a llevar a cabo</li><li>❖ Accionar frente a problemas futuros</li></ul>
<b>ORGANIZACIÓN</b>	APLICACIÓN (Aptitudes físicas e Intelectuales del trabajador)	Luego de la planeación de los objetivos y actividades futuras a realizar para lograr las metas propuestas, el siguiente paso es distribuir cada actividad entre los diferentes grupos de trabajo que componen una empresa.	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Hacer una selección detallada de los trabajadores indicados para el puesto pertinente.</li><li>❖ Subdividir cada tarea en unidades operativas</li><li>❖ Seleccionar una autoridad administrativa para cada sector</li><li>❖ Proporcionar materiales y recursos útiles a cada sector.</li></ul>

<b>EJECUCUION</b>	<b>TOMAS DE DECISIONES</b> (Para todo el personal)	En la ejecución se busca dar el primer paso en las actividades designadas a los grupos de trabajo para que sigan realizando esas actividades de manera periódica y eficaz.	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Ofrecer un carácter motivador al personal</li> <li>❖ Recompensar a cada empleado con una remuneración salarial correspondiente.</li> <li>❖ Estar atento a las necesidades de cada trabajador.</li> <li>❖ Mantener una comunicación estable entre todos los sectores.</li> </ul>
<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>PROCESO</b>	<b>GESTIÓN</b>	<b>OBJETIVO</b>
<b>CONTROL</b>	<b>DESARROLLO O OCUPACIONAL</b> (Funcionamiento de las actividades de la entidad )	La función de control tiene el papel de garantizar que la empresa esté encaminada hacia el rumbo del éxito. Si bien cada función puede ser realizada al pie de la letra, eso no garantizará que la entidad se incline hacia un camino económico positivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Comparar los resultados obtenidos con los planes previamente hechos.</li> <li>❖ Evaluar y analizar los resultados obtenidos.</li> <li>❖ Iniciar las acciones de corrección correspondientes</li> </ul>

**ELABORADO POR:**

**REVISADO POR:**

**APROBADO POR:**

**Nombre:** Ortega B Zuleima C  
**CI:** 13.628.149  
firma

**Nombre por:**  
**CI:**  
firma

**Nombre por:**  
**CI:**  
firma



La Universidad Que  
Siembra

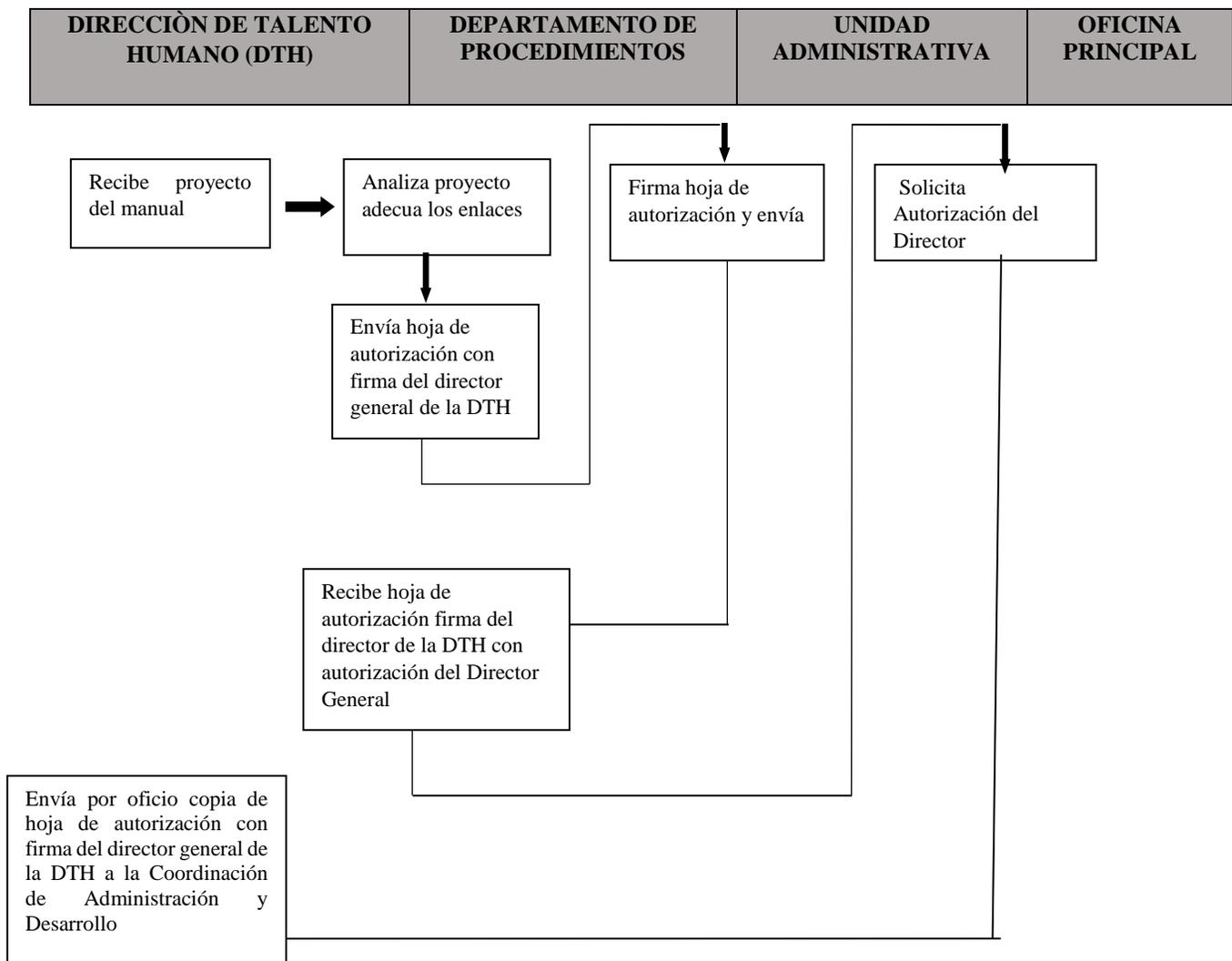
**Universidad Nacional Experimental  
De Los Llanos Occidentales  
"Ezequiel Zamora"  
Dirección De Talento Humano**

Fecha de  
Elaboración:  
23/01/23

Nº de Páginas:  
01 de 28

## PROCESO GENERAL PARA LA DICTAMINACIÓN DE UN PROCEDIMIENTO

Proceso general que se deberá considerar para la dictaminación del manual de proceso y gestión administrativa en la Dirección de Talento Humano





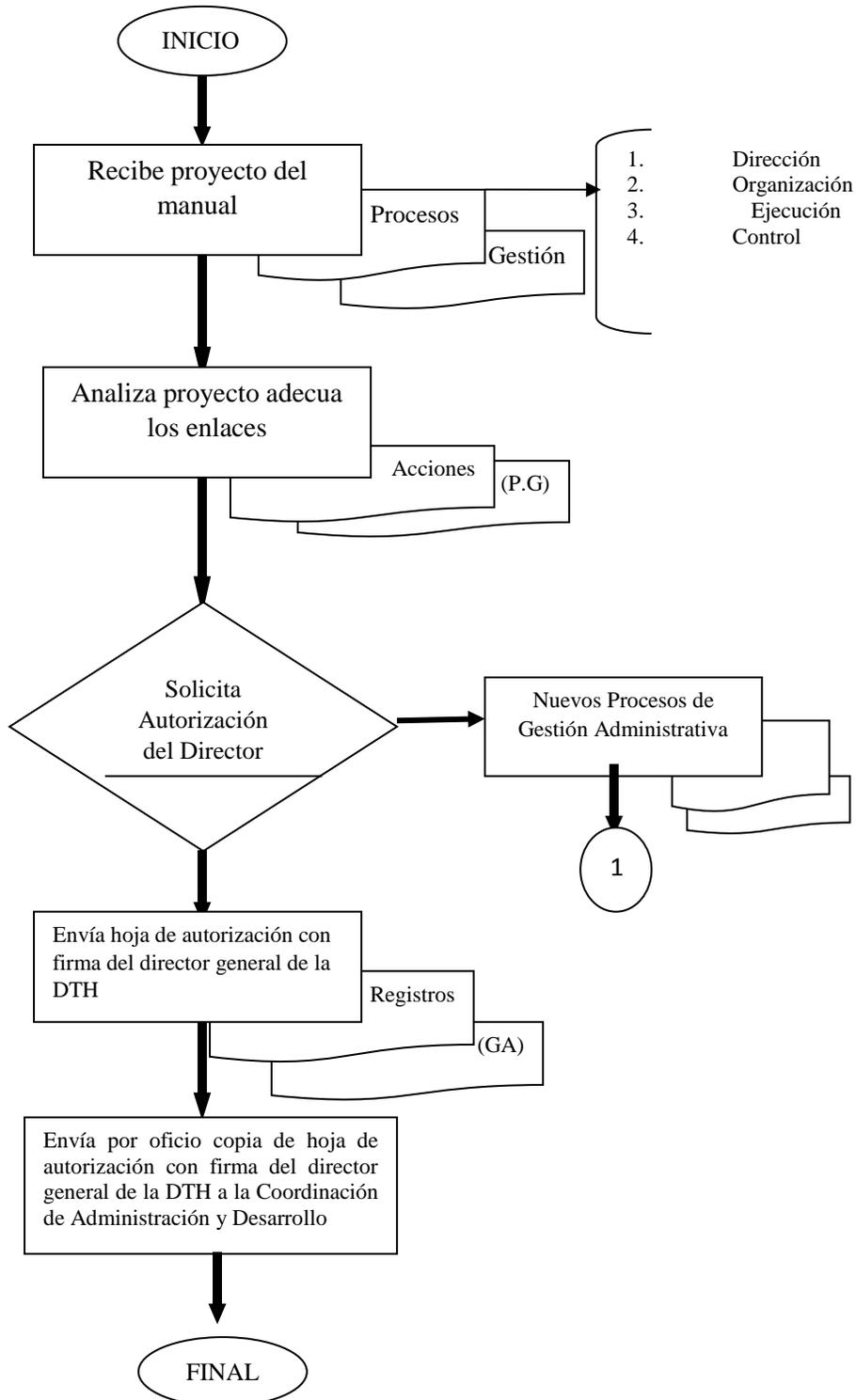
La Universidad Que  
Siembra

**Universidad Nacional Experimental  
De Los Llanos Occidentales  
"Ezequiel Zamora"  
Dirección De Talento Humano**

Fecha de  
Elaboración:  
23/01/23

N° de Páginas:  
01 de 28

**Diagramas de Flujo Procedimiento de Entrega del Proyecto del Manual**





La Universidad Que  
Siembra

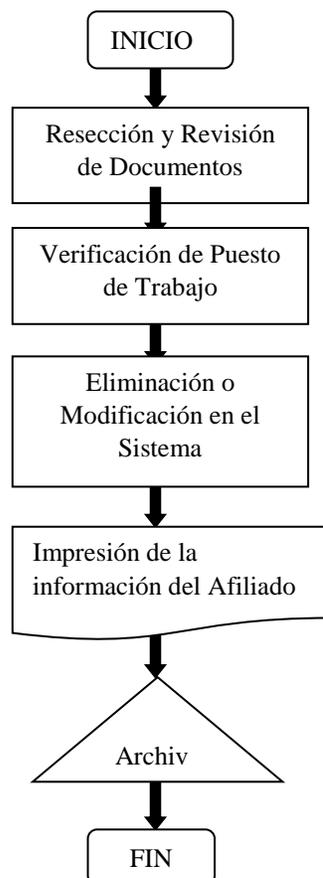
**Universidad Nacional Experimental  
De Los Llanos Occidentales  
“Ezequiel Zamora”  
Dirección De Talento Humano**

Fecha de  
Elaboración:  
23/01/23

Nº de Páginas:  
01 de 28

PROCEDIMIENTO:	Actualización para la afiliación del personal	
Área Responsable	Número de Personas	Actividades
Cuenta individual	1	<ul style="list-style-type: none"><li>• Recepción y revisión de documentos</li><li>• Verificación y análisis en el sistema</li><li>• Eliminación o modificación en el sistema</li><li>• Impresión de información del afiliado</li><li>• Archivo de documentos</li></ul>

**Flujograma:** Actual para la actualización de la afiliación del personal





La Universidad Que  
Siembra

**Universidad Nacional Experimental  
De Los Llanos Occidentales  
“Ezequiel Zamora”  
Dirección De Talento Humano**

Fecha de  
Elaboración:  
23/01/23

Nº de Páginas:  
01 de 28

## DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS PROPUESTOS

Se ha procedido a simplificar las actividades de cada proceso y se pasa a presentar los procedimientos mejorados

### PROCEDIMIENTO: REGISTRO DE AFILIADOS

AREA RESPONSABLE	NÚMERO DE PERSONAS	ACTIVIDADES
HISTORIAL LABORAL	1	<ul style="list-style-type: none"><li>•Recepción de documentos del trabajador que va a obtener la clave personal</li><li>• Verificación de documentos</li><li>• Registro de datos del afiliado (nombres completos, número de cédula, fecha de ingreso, remuneración, cargo o función que desempeña, modalidad de contratación y dirección domiciliaria) en el sistema Terepaima</li><li>• Impresión de solicitud del contrato emitido por el sistema Terepaima, firmado y sellado para ser entregado al afiliado</li><li>• Impresión y entrega del número de afiliación</li></ul>

**ELABORADO POR:**

Nombre: Ortega B Zuleima C  
CI: 13.628.149  
firma

**REVISADO POR:**

Nombre por:  
CI:  
firma

**APROBADO POR:**

Nombre por:  
CI:  
firma



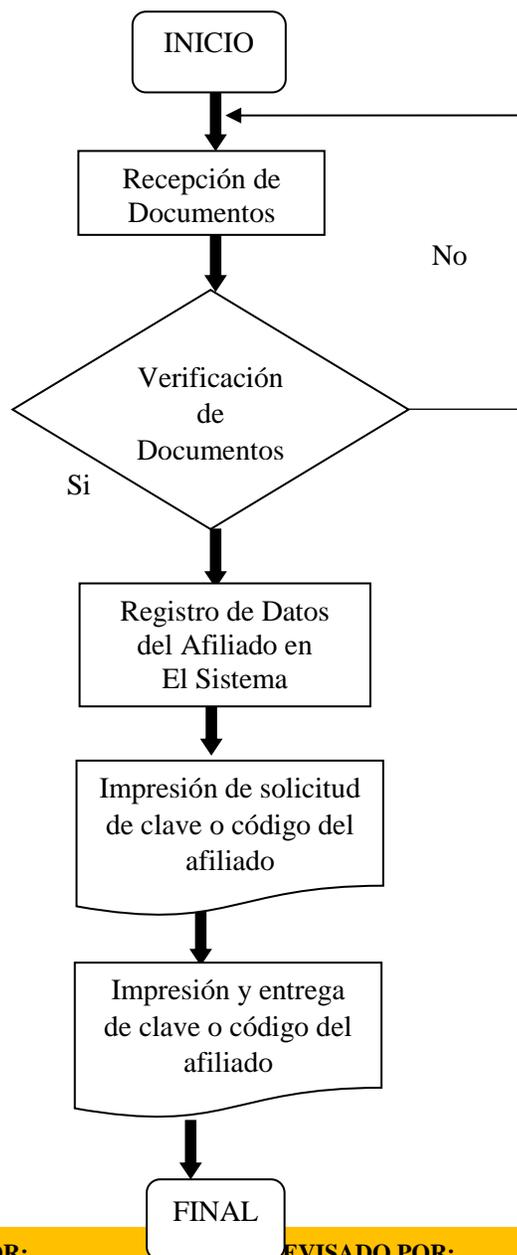
La Universidad  
Que Siembra

**Universidad Nacional Experimental  
De Los Llanos Occidentales  
“Ezequiel Zamora”  
Dirección De Talento Humano**

Fecha de  
Elaboración:  
23/01/23

Nº de Páginas:  
01 de 28

**Flujograma:** Propuesto PARA: Proceso Registro de Afiliados



**ELABORADO POR:**

**Nombre:** Ortega B Zuleima C  
**CI:** 13.628.149  
**firma**

**REVISADO POR:**

**Nombre por:**  
**CI:**  
**firma**

**APROBADO POR:**

**Nombre por:**  
**CI:**  
**firma**



La Universidad  
Que Siembra

**Universidad Nacional Experimental  
De Los Llanos Occidentales  
"Ezequiel Zamora"  
Dirección De Talento Humano**

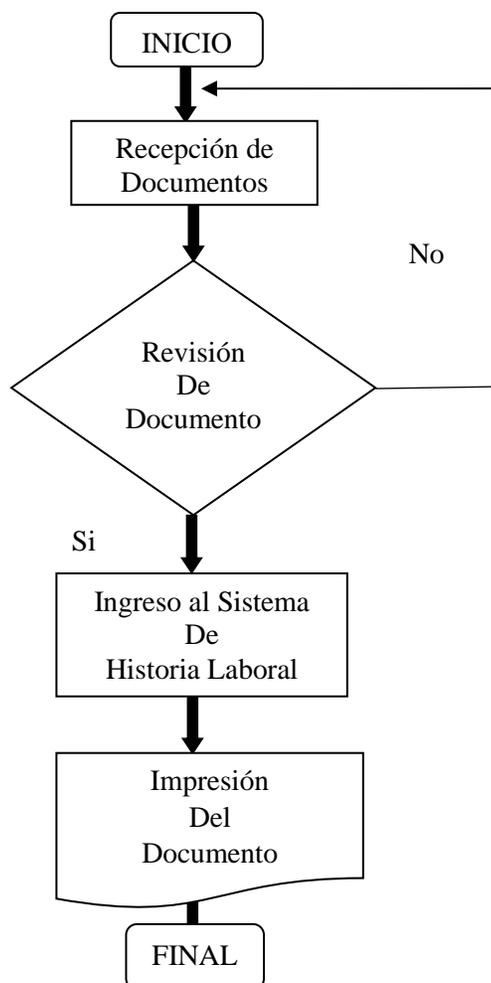
Fecha de Elaboración:  
23/01/23

Nº de Páginas:  
01 de 28

**PROCEDIMIENTO:** Tiempo de Servicio

AREA RESPONSABLE	NÚMERO DE PERSONAS	ACTIVIDADES
CUENTA INDIVIDUAL	1	<ul style="list-style-type: none"><li>• Recepción de documentos</li><li>• Revisión de documentos</li><li>• Ingreso al sistema del Sistema Terepaima.</li><li>• Impresión del Contrato</li></ul>

**Flujograma Propuesto:** Proceso Tiempo de Servicio



 <p>La Universidad Que Siembra</p>	<p><b>Universidad Nacional Experimental De Los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” Dirección De Talento Humano</b></p>	<p>Fecha de Elaboración: 23/01/23</p>
		<p>Nº de Páginas: 01 de 28</p>

## PROCEDIMIENTO PARA LA INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

### 1. El objeto

Dar a conocer al nuevo personal y el existente, el nivel de compromiso y de pertenencia que debe despertar hacia Dirección de Talento Humano

### 2.- Alcance

El procedimiento se inicia con la ubicación del nuevo personal o del que ya existe dentro de la Dirección de Talento Humano, para dar a conocer su entorno organizacional, hasta el seguimiento de sus actividades

### 3.- Definiciones

**Trabajador:** es la persona que con su presencia física, que con la edad legal suficiente presta sus servicios retribuidos, subordinados a otra persona, una empresa o institución

**Compromiso:** una estipulación contenida en un contrato por las que las partes acuerdan someter arbitraje las divergencias que surjan con ocasión del cumplimiento o la interpretación del contrato o cualquier otra que exista entre ellos

**Inducción:** es brindar información general, amplia y suficiente al colaborador que le permita la ubicación en su rol dentro de la institución u empresa para fortalecer su sentido de pertenencia y la seguridad para realizar su trabajo de manera autónoma e independiente.

### 4.- Referencias

Políticas interna de la Dirección de Talento Humano

 <p data-bbox="203 401 524 506"><i>La Universidad Que Siembra</i></p>	<p data-bbox="560 226 1133 394"><b>Universidad Nacional Experimental De Los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” Dirección De Talento Humano</b></p>	<p data-bbox="1166 195 1333 296">Fecha de Elaboración: 23/01/23</p> <p data-bbox="1166 342 1357 411">Nº de Páginas: 01 de 28</p>
--	---	--

## **5.- Responsabilidad y Autoridad**

### **Director**

Es el que planifica, organiza, dirige y controla, la ejecución de las actividades concerniente al Talento Humano, encaminando así un excelente bienestar, alto desempeño y seguridad del trabajador para un buen desarrollo organizacional

### **6.-Descripción**

Consiste en dar a conocer al nuevo personal y el existente de los nuevos procedimientos y gestión administrativa actualizados, así mismo hacerlo participe en proceso de selección del personal de la Dirección de Talento Humano, proporcionándole la información necesaria para que conozca más sobre la dependencia y en el puesto de trabajo que va a desempeñar o que está desempeñando, capacitándolo de la mejor manera y brindándole toda la atención para darle repuestas a todas las repuestas para aclarar las dudas e inquietudes que puedan surgir al momento del desarrollo de sus actividades.

### **7.- Responsable**

Debe ser una persona capacitada y con conocimiento, en este caso deber ser el director de formación por ser una figura de gran valor para el progreso de la Dirección de Talento Humano. El director está encargado de potenciar el desarrollo de los empleados y la dependencia atendiendo a sus necesidades de conocimiento, competencias y habilidades en pos de un mejor desempeño

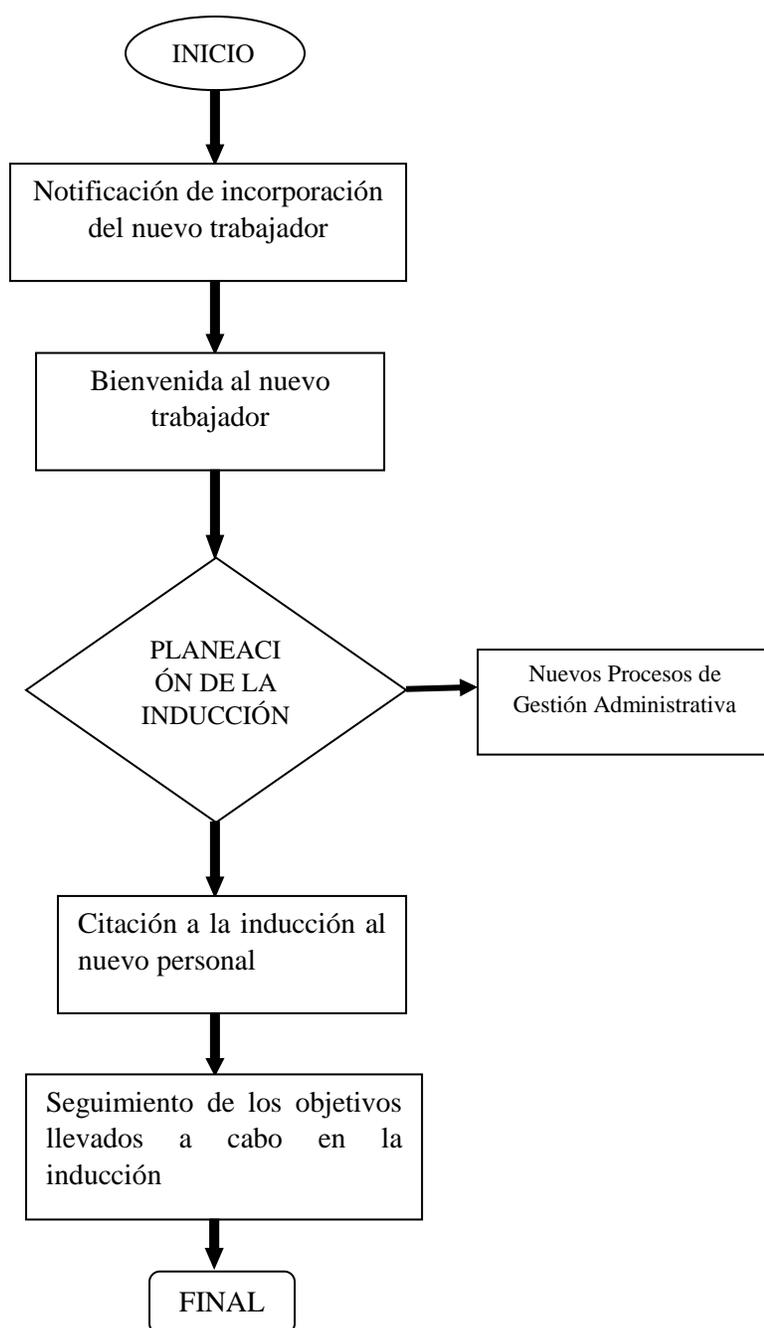
En lo que respecta a la inducción se debe tener en cuenta las siguientes sugerencias

- Cuando un nuevo trabajador ingresa a la institución, recibe la bienvenida por parte del Director

 <p data-bbox="203 401 524 508"><i>La Universidad Que Siembra</i></p>	<p data-bbox="561 226 1133 394"><b>Universidad Nacional Experimental De Los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” Dirección De Talento Humano</b></p>	<p data-bbox="1166 191 1333 289">Fecha de Elaboración: 23/01/23</p>
		<p data-bbox="1166 342 1357 411">Nº de Páginas: 01 de 28</p>

- Se le da a conocer las instalaciones de la Dirección de Talento Humano y del resto del personal que existe en cada coordinación
- Se designa una persona encargada para que le dé la inducción y recorrido por toda la dependencia, esta debe entregar un informe al director
- Se debe realizar una prueba para evaluar sus conocimientos a través de pruebas psicotécnicas
- La inducción debe durar una semana
- Entregar el informe firmado por el trabajador y la persona encargada de dar la inducción

### Diagrama De Flujo Procedimiento Para La Inducción y Capacitación Del Personal





La Universidad Que  
Siembra

**Universidad Nacional Experimental  
De Los Llanos Occidentales  
"Ezequiel Zamora"  
Dirección De Talento Humano**

Fecha de  
Elaboración:  
23/01/23

N° de Páginas:  
01 de 28

## Formato de Requisición de la inducción

Barinas, \_\_\_\_\_ del \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
**Director  
Talento Humano**

### Presente:

Le solicito a usted ser tan amable de iniciar el proceso de inducción de personal para cubrir la plaza vacante del puesto de \_\_\_\_\_ por tiempo \_\_\_\_\_ (determinado o indeterminado), que estará adscrito al área \_\_\_\_\_ de que tendrá como función general: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_,  
y que deberá cubrir el perfil que se detalla en el análisis de puesto que va a desempeñar

Asimismo te solicito que la fecha de la inducción sea a más tardar el día \_\_\_\_\_

Le agradezco de antemano sus atenciones

A t e n t a m e n t e

\_\_\_\_\_  
Trabajador

\_\_\_\_\_  
Persona Autorizada

 <p>La Universidad Que Siembra</p>	<p><b>Universidad Nacional Experimental De Los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” Dirección De Talento Humano</b></p>	<p>Fecha de Elaboración: 23/01/23</p>
		<p>Nº de Páginas: 01 de 28</p>

## DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

**Actividad:** Grupo de operaciones afines ejecutadas por una misma persona o una misma unidad administrativa, como parte de una función determinada.

**Administración:** es el proceso de diseñar y mantener en un ambiente en el cual las personas, trabajando juntas en grupos alcanzan con eficiencia metas seleccionadas.

**Ámbito De Aplicación Del Procedimiento:** Se refiere al lugar en el cual tiene validez el documento con la enunciación de las áreas que lo aplican.

**Análisis:** distinción y separación de las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios o elementos. Estudio minucioso

**Asignaciones:** Cantidad de bolívares que se adjudica en nómina al trabajador por concepto de la labor prestada, cuyo otorgamiento se basa en la ley

**Calidad:** Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

**Cargo:** Conjunto de deberes y responsabilidades a ejecutar por una persona que posee determinados requisitos a cambio de una remuneración

**Control:** Es la medición de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes.

**Control Administrativo;** Proceso que utilizan los directivos para influir sobre las actividades, los acontecimientos y las fuerzas de la organización, para proporcionar que los objetivos que se han marcado y las tareas que se han repartido se ejecutan de acuerdo con los requerimientos, planes, evaluaciones, métodos de organización, reglamentación, sanciones, análisis y verificaciones

**Coordinar:** Acto de intercambiar información entre las parte de un todo

**Departamento:** Unidad ejecutiva o administrativa de una organización

 <p><i>La Universidad Que Siembra</i></p>	<p><b>Universidad Nacional Experimental De Los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” Dirección De Talento Humano</b></p>	<p>Fecha de Elaboración: 23/01/23</p>
		<p>Nº de Páginas: 01 de 28</p>

**Desempeño:** Actuación de los individuos en la consecución de determinados objetivos con una dirección dada en la cual se combinan y evalúan los resultados alcanzados y los comportamientos del individuo para alcanzar los mencionados resultados

**Diagrama De Flujo:** Representación en forma gráfica de la secuencia lógica que siguen las actividades de un determinado procedimiento, mostrando las unidades administrativas que intervienen en el desarrollo del mismo. Mediante símbolos convencionales se presenta la secuencia de cada una de las actividades por las que atraviesa una forma en sus diferentes tantos, y a través de los diversos puestos y/o unidades administrativas desde que se origina hasta que se archiva.

**Dirección:** Función desempeñada por una persona o grupo encargado del estudio, análisis, tomas de decisiones y ejecución de acciones, en beneficio de la organización para la cual trabajan

**Documento:** Información y su medio de soporte.

**Eficacia:** Capacidad para cumplir en el lugar, tiempo, calidad y cantidad las metas y objetivos establecidos.

**Eficiencia:** Es la optimización de los recursos con que se cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado.

**Formalizar:** Legalizar internamente los documentos para hacerlos oficiales en su aplicación y observancia.

**Función:** Conjunto de actividades afines y coordinadas necesarias para alcanzar los objetivos de la institución, de cuyo ejercicio generalmente es responsable un órgano o unidad administrativa; se definen a partir de las disposiciones jurídico-administrativas.

**Gerente:** Funcionario de una organización que tiene autoridad para tomar decisiones

 <p data-bbox="204 401 526 504"><i>La Universidad Que Siembra</i></p>	<p data-bbox="561 226 1133 390"><b>Universidad Nacional Experimental De Los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” Dirección De Talento Humano</b></p>	<p data-bbox="1167 191 1333 289">Fecha de Elaboración: 23/01/23</p> <p data-bbox="1167 338 1357 407">N° de Páginas: 01 de 28</p>
--	---	--

**Guía:** Documento que contienen la metodología, las instrucciones y la información esencial para dirigir u orientar la elaboración de diversos tipos de documentos técnico-administrativos.

**Instructivo:** Documento o escrito que contiene un conjunto de indicaciones y especificaciones a que debe sujetarse la realización de una actividad o trabajo.

**Manual:** Documento administrativo de fácil manejo que se utiliza para brindar, en forma ordenada y sistemática, información de diversa índole para la operación de una organización.

**Manual De Procedimientos:** Medio o instrumento de información en el que se consignan, en forma metódica, las actividades que deben seguirse par la realización de las funciones de una dependencia o entidad. En ellos se describen, además, las diferentes unidades administrativas que intervienen y se precisa su responsabilidad y participación.

**Nomina:** Proceso de calculo de salario semanal, quincenal que se otorga al trabajador

**Objetivo:** Es el fin que se pretende alcanzar hacia el cual se orientarán todas las acciones de la organización.

**Organización:** Cualquier sistema estructurado de reglas y relaciones funcionales diseñados para llevar a cabo las políticas empresariales o más precisamente los programas que dichas políticas inspiran

**Proceso:** Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

**Procedimiento:** Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso Un procedimiento puede estar documentado o no, en el caso de que si esté documentado, es frecuente que se utilice el término “procedimiento escrito o documentado”. El documento que contiene un procedimiento, puede denominarse “documento de procedimiento”, equiparable a manual de procedimientos. Es una serie de actividades relacionadas que forman



*La Universidad Que  
Siembra*

**Universidad Nacional Experimental  
De Los Llanos Occidentales  
“Ezequiel Zamora”  
Dirección De Talento Humano**

Fecha de  
Elaboración:  
23/01/23

Nº de Páginas:  
01 de 28

la secuencia cronológica y la forma establecida de ejecutar el trabajo dentro de un ámbito predeterminado de aplicaciones.

**Responsabilidad:** Capacidad de todo sujeto activo para reconocer y aceptar las consecuencias de un hecho realizado.

**Simbología:** Conjunto de símbolos convencionales empleados para la representación gráfica de una actividad y/o concepto.

**Tareas:** Grupo de elementos, una de las distintas que constituyen pasos lógicos necesarios en la realización de un trabajo

**Unidad Administrativa:** Órgano que tiene funciones propias que lo distinguen y diferencian de los demás de la institución.

## Referencias Bibliográficas

- Arnoletto, E. (2014). *Fundamentos de la Administración de organizaciones*. Argentina: EUMED. eumed.net. (5 de agosto de 2014). eumed.net. Obtenido de eumed.net: <http://www.eumed.net/librosgratis/2009b/550/La%20gestion%20operativa.htm>
- Arias F. (2012) “*El proyecto de investigación introducción a la metodología científica*” Editorial Espítome, Caracas Venezuela.
- Acevedo (2009) *Manual de Planeación Estratégica*. (Primera edición). México, D.F. Panorama Editorial.
- Balestrini (2009), *Métodos y Técnicas de Recolección de Información*. Caracas: material mimeografiado. Edición. México: McGraw Hill.
- Bavaresco (2009), *Proceso Metodológico en la Investigación*. Editorial de la Universidad del Zulia Maracaibo – Venezuela.
- Continolo, G. (2003). *El Archivo en la Organización Moderna*. Bilbao.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, publicada en la Gaceta Oficial No. 36.860 de fecha 30-12-1999.
- Chiavenato I. (2000). *Introducción a la teoría General de la Administración*. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill Interamericana de México, S.A. de C.V.
- Chiavenato I. (2012). *Administración en los Nuevos Tiempos*. Editorial McGraw-Hill Interamericana de México.
- Fernández, C., Hernández, R., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. Cuarta México: McGraw Hill
- Freijomil B. (2003) *Elaboración de manuales y normas de procedimientos*. Soluciones Gerenciales C.A. Valencia. <http://riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/3205/3/3202.pdf>

Hernández, Fernández y Baptista. (2010). *Metodología de la Investigación*. McGraw Hill. Quinta Edición. Perú.

Hurtado de Barrera (2009), *Tipos de la investigación Holística* 2da Edición Editorial Sypal Caracas – Venezuela.

Koontz y Weihrich (2008), *Metodología de la Investigación*. México. Editorial Mc. Graw Hill.

Jeniree Lugo Mariño (2.019) *Propuesta De Un Manual de Normas y Procedimientos Administrativos* Aplicado A la Empresa Hotel Rivieras Del Guarapiche del Municipio Maturín estado Monagas. Presentado en la Universidad de Oriente escuela de Ciencias Sociales y Administrativas Departamento de Administración Maturín- Núcleo Monagas.

Ley Orgánica de *los Procedimientos Administrativos* de la República Bolivariana de Venezuela Gaceta Oficial N° 2.818 Extraordinaria de 1° de julio de 1981

Ley Orgánica del Trabajo, *los Trabajadores y las Trabajadoras* (LOT) (Gaceta Oficial N° 6.076 Extraordinario del 7 de mayo de 2012)

Ley Orgánica de Prevención, *Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo*, la cual es una reforma promulgada el 26 de julio de 2005 en Gaceta Oficial 38.236

Mateo, D. (2010). *Como gestionar y planificar un proyecto en la empresa*. Gestión empresarial. España: Ideas propias Editorial S.L.

Munch, L. (2010). *Administración Gestión organizacional enfoque y proceso administrativo*. Pearson Educación.

Palella y Martins (2010). *Metodología de la Investigación Cuantitativa* (2<sup>da</sup> ed.). Caracas Venezuela: Fedupel.

Pany, Whittington. (2005). *Principios de auditoria*. Editorial Mc Graw Hill. (14 Edición).

México D.F <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/22008/capitulo2.pdf>

Prieto, H (2004). “*La Gestión Estratégica Organizacional*”. Bogotá: Ecoe.

Ruiz (2010), *Proceso o Investigación de Proyecto*. (Tercera Edición). Editorial México – Trilla.

Rocha Juan, Sosa Génesis (2018) *Propuesta De Un Manual De Normas Y Procedimientos Para El Departamento De Compras De La Empresa Librería La Alegría, C.A.* fue presentado en la Universidad de Carabobo Facultad de Ciencias Económicas y Sociales Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública Campus Bárbula-Valencia-Venezuela.

Saavedra S, Wendy E; Segura Vásquez, Martín J Piere (2017) *Propuesta de un manual de procedimientos operativos para mejorar el desempeño de la gestión logística de entrada de la empresa DSD Representaciones S.A.C. de la ciudad de Chiclayo-Ecuador*

Tamayo, & Tamayo. (2009). *EL Proceso de la Investigación Científica*. 5ta Edición. México: Editorial LIMUSA.

# ANEXOS

## ANEXO A

### INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

ÍTEMS		SI	NO
1	¿En la Dirección de Talento Humano se cuenta con la existencia de un manual de procesos y gestión administrativa?		
2	¿Conoce usted cuál es el proceso que se cumple a través de un manual de procesos y gestión administrativa en la Dirección de Talento Humano?		
3	¿Cómo son los objetivos a cumplir con un manual de procesos y gestión administrativa?		
4	¿Está de acuerdo con las políticas a diseñar en el manual de procesos y gestión administrativa?		
5	¿Cree usted que el manual de procesos y gestión administrativa permitirá llevar un mejor control en el desempeño se trabajó?		
6	¿Existe una supervisión que le permita una eficiencia en sus tareas de trabajo?		
7	¿Conoce las funciones departamentales de los directivos de la Dirección de Talento Humano?		
8	¿Conoce cuáles son los procesos laborales que ejecuta la Dirección de Talento Humano?		
9	¿Está de acuerdo con las directrices que proponen en la Dirección de Talento Humano en cada coordinación?		
10	¿Le gustaría recibir una inducción laboral de acuerdo a las funciones que desempeña?		
11	¿Es viable el desarrollo de las actividades laborales en la Dirección de Talento Humano?		
12	¿Está de acuerdo con las formalidades administrativas que se desarrollan en la Dirección de Talento Humano?		
13	¿Tiene usted la disponibilidad para el cumplimiento del manual de procesos y gestión administrativa?		
14	¿Está de acuerdo que se diseñe un manual de procesos y gestión administrativa?		

<b>15</b>	¿Está usted de acuerdo con los procesos administrativos de la Dirección de Talento Humano?		
<b>16</b>	¿Se establece la unificación de criterios para realizar la planificación en la Dirección de Talento Humano?		
<b>17</b>	¿Considera que los puestos de trabajo deben requerir un eficiente desempeño laboral?		
<b>18</b>	¿Conoce la estructura organizacional de la Dirección de Talento Humano?		
<b>19</b>	¿El personal debe conocer las especificaciones del cargo que desempeña para lograr rapidez y efectividad en los procesos operativos y administrativos?		
<b>20</b>	¿Considera que la dirección es llevada con eficiencia y eficacia para el desempeño laboral de sus trabajadores?		

## ANEXO B

Anexo D-1

[Solicitud de Validación del Instrumento]



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA"  
UNELLEZ  
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL  
PROGRAMA DE CIENCIAS SOCIALES  
SUBPROGRAMA ADMINISTRACIÓN

### SOLICITUD DE VALIDACIÓN

Barinas, 27 de Diciembre 2022

Ciudadano(a)

Prof. Rosa Paeta

Presente.

Tenemos a bien dirigirnos a usted, en la oportunidad de solicitar su valiosa colaboración en cuanto a la validación de instrumento, 7

que será utilizado para recabar la información requerida en la elaboración del Informe final del Trabajo de Aplicación titulado Propone un Plan de Recursos y Gestión

Administrativa para el mejoramiento de la D.T.H. Unellez presentado por: Galimiro Ortegón C.I. 13628149,

como requisito de Grado para optar al Título de Licenciado en Administración de Empresas. La validación podrá realizarla basándose en los siguientes criterios: **Congruencia entre los objetivos e ítems, suficiencia de ítems, secuencia lógica y clara formulación de los mismos.**

Anexo se le entrega la Operacionalización de Variable, Objetivos, Instrumento, Tabla de Validación y la Constancia de Validación.

Atentamente.

Galimiro Ortegón  
Br..... C.I. 13628.149

# ANEXO B-1

[Tabla de los Docentes]

## TABLA DE VALIDACIÓN FORMATO PARA VALIDAR EL INSTRUMENTO A TRAVÉS DEL CRITERIO DE JUICIO DE EXPERTOS

ITEMS	Escala: 1		Deficiente:		Regular: 2	Escala: 3	OBSERVACIÓN
	CONGRUENCIA ITEMS/OBJETIVOS	SUFICIENCIA DE ITEMS	SECUENCIA LÓGICA DE ITEMS	CLARA FORMULACIÓN DEL ITEM	Escala: 3		
1	✓	✓	✓	✓	✓		
2	✓	✓	✓	✓	✓		
3	✓	✓	✓	✓	✓		
4	✓	✓	✓	✓	✓		
5	✓	✓	✓	✓	✓		
6	✓	✓	✓	✓	✓		
7	✓	✓	✓	✓	✓		
8	✓	✓	✓	✓	✓		
9	✓	✓	✓	✓	✓		
10	✓	✓	✓	✓	✓		
11	✓	✓	✓	✓	✓		
12	✓	✓	✓	✓	✓		
13	✓	✓	✓	✓	✓		
14	✓	✓	✓	✓	✓		
15	✓	✓	✓	✓	✓		
16	✓	✓	✓	✓	✓		
17	✓	✓	✓	✓	✓		
18	✓	✓	✓	✓	✓		
19	✓	✓	✓	✓	✓		
20	✓	✓	✓	✓	✓		

  
 ..... Rosa Puente ..... C.I. 10637568 .....

Firma del validador.

OBSERVACIONES DEL DOCENTE VALIDADOR:  
*Puede aplicar el instrumento.*

## ANEXO B-2

Anexo F-1

[Constancia de Validación]



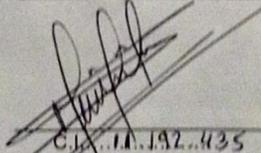
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA"  
UNELLEZ  
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL  
PROGRAMA DE CIENCIAS SOCIALES  
SUBPROGRAMA ADMINISTRACIÓN

### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, Manuel S. Guerra Belandier titular de la Cédula de Identidad N° 11.192.435 Especialista en el área de ADMINISTRACION, hace constar por medio de la presente, que luego de leer, analizar e interpretar el instrumento de recolección de información, elaborado para dar cumplimiento a los objetivos de la investigación Titulada: Proponer un Manual de Proceso y Gestión Administrativa para el mejoramiento del D.T.H. Unellez que está siendo desarrollada por: Fulmina Ojeda C.I. 13628.149 como requisito de grado para optar al Título de Licenciado en Administración de Empresas; considero que el mismo reúne las condiciones necesarias en cuanto a: Secuencia de ítems, indicadores y formulación de los ítems con relación a los objetivos y la variable de estudio.

En consecuencia, dicho instrumento es válido para los fines previamente establecidos.

Barinas, 27 de Diciembre 2022

  
C.I. 11.192.435  
Firma del validador.

## ANEXO B-3

Anexo F-1

[Constancia de Validación]



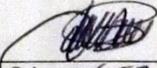
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA"  
UNELLEZ  
VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL  
PROGRAMA DE CIENCIAS SOCIALES  
SUBPROGRAMA ADMINISTRACIÓN

### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien suscribe, JOSE A HERNANDEZ Z. titular de la Cédula de Identidad N° V-16.575.304 Especialista en el área de LCOD. Administración, hace constar por medio de la presente, que luego de leer, analizar e interpretar el instrumento de recolección de información, elaborado para dar cumplimiento a los objetivos de la investigación Titulada: ANÁLISIS DE PROCEDIMIENTO Y LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA EL MOVIMIENTO DE ..., que está siendo desarrollada por: ZULEIMA ORTEGA C.I. V-13.628.149 como requisito de grado para optar al Título de Licenciado en Administración de Empresas; considero que el mismo reúne las condiciones necesarias en cuanto a: Secuencia de ítems, indicadores y formulación de los ítems con relación a los objetivos y la variable de estudio.

En consecuencia, dicho instrumento es válido para los fines previamente establecidos.

Barinas, 27 de ENERO 2023

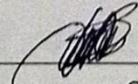
  
C.I. ... V-16.575.304

Firma del validador.

## ANEXO B-3

**TABLA DE VALIDACION**  
**FORMATO PARA VALIDAR EL INSTRUMENTO A TRAVÉS DEL CRITERIO DE**  
**JUICIO DE EXPERTOS**

ITEMS	Escala: 1		Deficiente:		Regular: 2		Aceptado: 3	
	CONGRUENCIA ITEMS/OBJETIVOS	SUFICIENCIA DE ITEMS	SECUENCIA LÓGICA DE ITEMS	CLARA FORMULACIÓN DEL ÍTEM	OBSERVACIÓN			
1	/	/	/	/				
2	/	/	/	/				
3	/	/	/	/				
4	/	/	/	/				
5	/	/	/	/				
6	/	/	/	/				
7	/	/	/	/				
8	/	/	/	/				
9	/	/	/	/				
10	/	/	/	/				
11	/	/	/	/				
12	/	/	/	/				
13	/	/	/	/				
14	/	/	/	/				
15	/	/	/	/				
16	/	/	/	/				
17	/	/	/	/				
18	/	/	/	/				
19	/	/	/	/				
20	/	/	/	/				

  
 .....  
 16575304  
 Firma del validador.

OBSERVACIONES DEL DOCENTE VALIDADOR:  
*Aplicar una vez realizada las observa-  
 ciones en literales adyutas.*

# **ANEXO C**

## **Cálculo del Método de Kuder Richardson Kr-20**

**Tabla de Confiabilidad  
(KR20)**

Sujeto	ITEMS																				Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20
3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20
4	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	17
5	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	13
6	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	0	1	0	1	0	9
Σ	4	4	5	5	6	6	3	4	6	6	6	5	6	6	3	4	6	5	6	3	99
Pi	0.67	0.67	0.83	0.83	1.00	1.00	0.50	0.67	1.00	1.00	1.00	0.83	1.00	1.00	0.50	0.67	1.00	0.83	1.00	0.50	$\bar{x} = 16.5$
Qi	0.33	0.33	0.17	0.17	0.00	0.00	0.50	0.33	0.00	0.00	0.00	0.17	0.00	0.00	0.50	0.33	0.00	0.17	0.00	0.50	$S^2 = 21.10$
PiQi	0.22	0.22	0.14	0.14	0.00	0.00	0.25	0.22	0.00	0.00	0.00	0.14	0.00	0.00	0.25	0.22	0.00	0.14	0.00	0.25	$\Sigma PQ = 2.19$

**Análisis de Confiabilidad**

$$KR_{20} = \frac{K}{k-1} * [(S^2 - \sum PiQi) / S^2]$$

$$KR_{20} = 20/19 * [(21.10 - 2.19) / 21.10] = 1.05 * (18.91/21.10)$$

$$KR_{20} = 0.94$$

El valor rtt = 0.94 Expresa que la confiabilidad es consistente, ya que es muy alta (Rango de 0.81 a 1.00), de acuerdo a Aroca (2008, p. 163)

0,81 a 1,00 Muy Alta  
0,61 a 0,80 Alta  
0,41 a 0,60 Moderada  
0,21 a 0,40 Baja  
0,01 a 0,20 Muy Baja