



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
“EZEQUIEL ZAMORA”
UNELLEZ-APURE

La Universidad que siembra

VICE-RECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y
DESARROLLO REGIONAL
COORDINACIÓN DE POSTGRADO
MAESTRIA EN GERENCIA PÚBLICA

**GESTION DEL TALENTO HUMANO PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO
LABORAL EN EL INSTITUTO NACIONAL DE DESARROLLO RURAL
(INDER-APURE).**

**Requisito parcial para optar al grado de
*Magister Scientiarum en Gerencia Pública***

Autora: Lcda. María Parra

C.I.: 18.017.844

Tutor: Mery Mirabal

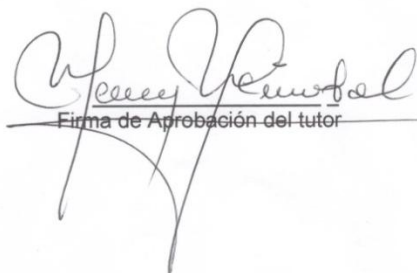
San Fernando de Apure, Octubre de 2018.

APROBACION DEL TUTOR

Yo MERY MIRABAL, titular de la cédula de identidad N° 4.669.208, en mi carácter de tutor del Trabajo Especial de Grado, titulado: GESTION DEL TALENTO HUMANO PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL INSTITUTO NACIONAL DE DESARROLLO RURAL (INDER-APURE), presentado por la ciudadana, MARIA INOCENCIA PARRA PINEDA, para optar al título de **Magister Scientiarum en Gerencia Publica**, por medio de la presente certifico que he leído el Trabajo y considero que reúne las condiciones necesarias para ser defendido y evaluado por el jurado examinador que se designe.

En la ciudad de San Fernando de Apure, a los 18 días del mes de Abril del año 2018.

Nombre y Apellido: Don Mery Mirabal

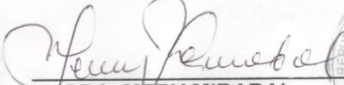

Firma de Aprobación del tutor

Fecha de entrega: 25/06/2018




ACTA DE ADMISIÓN

En el Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional, siendo las 04:00 pm, del día viernes, 26 de octubre del año 2018, después de haberse realizado la revisión respectiva al Trabajo de Grado y en concordancia con lo aprobado en Resolución de Comisión Técnica de la UNELLEZ, según **Resolución Comisión asesora del programa de estudios avanzados de la UNELLEZ, Acta N° 188, Ordinaria, de fecha 26/07/2018, Punto N° 27**, donde se designó el Jurado para la Evaluación del Trabajo de Grado titulado **"GESTION DEL TALENTO HUMANO PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL INSTITUTO NACIONAL DE DESARROLLO RURAL (INDER-APURE)."** Bajo la responsabilidad del participante: **MARIA PARRA**", titular de la Cédula de Identidad N° **V-18.017.844**, perteneciente a la **Cohorte II** de la Maestría en **GERENCIA PUBLICA**, los(as) profesor(as), **DRA. ROSALIA PEREZ (UNELLEZ)**, Jurado principal, **MSC. MARCOS FLORES (UNELLEZ)** Jurado principal y el (la) tutor (a) **DRA. MERY MIRABAL (UNESR)** decidieron por unanimidad y de acuerdo con las Normas existentes al respecto, **ADMITIR** el Trabajo presentado y fijar su defensa pública para el día **Martes, 30** del mes de octubre del año 2018. Dando fe y en constancia de lo indicado, firman:


DRA. MERY MIRABAL
C.I. N° V-4.669.208
Tutora





DRA. ROSALIA PEREZ
C.I. N° V-9.871.870.
Jurado Principal.


MSC. MARCOS FLORES
C.I. N° V-9.593.092
Jurado Principal.





ACTA DE PRESENTACIÓN Y DEFENSA DE TRABAJO DE GRADO

Hoy, **30 de octubre del 2018**, siendo las **3:00 pm**, en la biblioteca de postgrado del Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Regional de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales "Ezequiel Zamora" UNELLEZ – Apure, se dio inicio al acto de Presentación y Defensa del Trabajo de Grado titulado: **"GESTION DEL TALENTO HUMANO PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL INSTITUTO NACIONAL DE DESARROLLO RURAL (INDER-APURE)."** Bajo la responsabilidad del participante: **MARIA PARRA**, titular de la Cédula de Identidad **N° V-18.017.844**, perteneciente a la **Cohorte II**, realizado bajo la tutoría del (la) profesor (a) **DRA. MERY MIRABAL (UNESR)**. Para la obtención del título de **MAGISTER EN GERENCIA PUBLICA**, el Acto se realizó en presencia del público asistente que atendió a la invitación formulada a tal efecto y de los miembros designados según **Resolución Comisión asesora del programa de estudios avanzados de la UNELLEZ, Acta N° 188, Ordinaria, de fecha 26/07/2018, Punto N° 27**, respectivamente, todo de acuerdo con las Normas Vigentes aprobadas por la Institución. El Jurado decidió por unanimidad **APROBAR** el trabajo de grado presentado con **MENCIÓN HONORÍFICA Y PUBLICACIÓN** y de conformidad firman la presente Acta en la ciudad de San Fernando de Apure, a los 30 días del mes de octubre del año dos mil dieciocho (2018).


DRA. MERY MIRABAL
C.I. N° V- 4.669.208
Tutora




DRA. ROSALIA PEREZ
C.I. N° V-9.871.870.
Jurado Principal.


MSC. MARCOS FLORES
C.I. N° V- 9.593.092
Jurado Principal.

DEDICATORIA

En primer lugar a Dios todopoderoso, por darme la fuerza y conocimientos necesario que me permitieron alcanzar este logro y poder seguir adelante siempre.

A mi madre: Yadelfy de Jesús Pineda Bello, pilar fundamental en mi vida por su apoyo incondicional, y palabras de aliento y motivación cuando intentaba desistir.

A mis hijos Luis Ignacio y José David, por su comprensión y amor, alimentándome cada momento, quienes son mi motor y motivo de Superación.

A mi hermana, Yadela por apoyarme siempre.

María Parra

AGRADECIMIENTO

A Dios, por haberme dado salud y permitido llegar hasta este punto culminando satisfactoriamente mi Maestría, además de su infinita bondad y amor.

A mi madre Yadelfy Pineda por su amor y su apoyo incondicional por ser la amiga, la confidente, la mujer más maravillosa que con su paciencia cuidó de mis hijos mientras asistía a clases.

A mi hermana Yadela quien me incentivó a seguir estudiando y a cumplir con esta meta, ya que en esta etapa a pesar de muchas dificultades me ha apoyado en todo sentido y siempre ha estado conmigo en las buenas y en las malas, dándome ánimos para continuar.

A mis profesores de la UNELLEZ, que con sus valiosas enseñanzas me han ayudado a hacer mejor persona, gracias a los conocimientos impartidos y a sus consejos oportunos.

A mi tutora Dra. Mery Mirabal, un profundo agradecimiento, ya que con su gran experiencia, y conocimientos, me ha guiado para llegar a este momento.

A mi madrina Carolina España, por apoyarme siempre de manera incondicional durante el desarrollo de mi trabajo.

A mis compañeros de trabajo de la coordinación regional INDER-APURE.

Son muchas las personas que han formado parte de mi vida profesional a las que me encantaría agradecerles su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles de mi vida. Algunas están aquí conmigo y otras en mis recuerdos y en mi corazón, sin importar en donde estén quiero darles las gracias por formar parte de mí, por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones.

A todos mil gracias.

INDICE GENERAL

DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
LISTA DE TABLAS Y FIGURAS	ix
RESUMEN.....	xi
INTRODUCCION	1
Capítulo I. El Problema.....	3
1.1. Planteamiento del Problema	3
1.2. Objetivos de la investigación.....	8
1.2.1. Objetivo general	8
1.2.2. Objetivos específicos	8
1.3. Justificación.....	8
1.4. Alcance y Limitaciones.....	9
Capítulo II. Marco teórico referencial.....	10
2.1. Antecedentes de la investigación	10
2.2. Reseña de la institución.....	12
2.3. Bases teóricas	13
2.3.1. Teorías que sustentan la investigación	17
2.4. Base conceptual.....	18
2.5. Base Legal.....	36
2.6. Definición de términos básicos	38
2.7. Operacionalizacion de variables	41
Capítulo III. Marco Metodológico	42
3.1. Fundamentación epistemológica	42
3.2. Nivel de la Investigación	42
3.3. Diseño de la Investigación	43
3.4. Población y Muestra	43
3.4.1Población	43
3.4.2Muestra	44
3.5. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos	45
3.5.1. Técnica	45
3.5.2. Instrumento de la investigación	45
3.6. Validez y Confiabilidad	46
3.6.1. Validez	46
3.6.2. Confiabilidad	46
3.7. Técnicas de Análisis de datos	47
3.8. Procedimientos metodológicos	47
Capítulo IV. Presentación y Análisis de los resultados	48

Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones	55
Conclusiones	55
Recomendaciones	55
Capítulo VI. Propuesta	57
6.1.- Datos Informativos	57
6.2.- Beneficios	57
6.3.- Justificación de la propuesta	57
6.3.1.- Objetivos de la propuesta	58
6.3.1.1.- Objetivo general	58
6.3.1.2.- Específicos	58
6.3.1.3.- Análisis de factibilidad organizacional	58
Plan de Gestión del Talento humano instituto	59
6.4.- Propuesta	72
Bibliografía	73
ANEXOS	76

LISTA DE CUADROS

Cuadro		Pp
1	Población.....	43
2	Distribución de la muestra objeto de estudio.....	44

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico		Pp
1	Gestión del Talento Humano	49
2	Desempeño laboral. Dimensión calidad de trabajo	53



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES “EZEQUIEL ZAMORA”
VICERRECTORADO DE PLANIFICACION
Y DESARROLLO REGIONAL
COORDINACIÓN ÁREA DE POSTGRADO
UNELLEZ – APURE**

**GESTION DEL TALENTO HUMANO PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO
LABORAL EN EL INSTITUTO NACIONAL DE DESARROLLO RURAL**

(INDER-APURE).

Autora: María Parra

Tutora: Mery Mirabal

Fecha: Junio 2018

RESUMEN

Los enfoques de la gestión del talento humano actualmente, están tomando vigencia como estrategia para afrontar los retos de las instituciones u organizaciones orientadas al desarrollo de los empleados a un mejor desenvolvimiento en el desempeño de sus funciones. Esta investigación tuvo como objetivo general: Proponer un plan de gestión del talento humano para el fortalecimiento del desempeño laboral en el instituto nacional de desarrollo rural (coordinación regional INDER-APURE), que le permita proporcionar una valiosa e importante herramienta que contribuya al incremento y mejora del rendimiento de sus trabajadores, en base a las necesidades, y del cargo que desempeña, afrontando de manera eficiente el entorno tan complejo y competitivo, y así cumplir su misión social. Teóricamente se fundamentó en las teorías: Taylor, Maslow (1954); Mac Gregor (1960) y Mac Clelland (1961). Desde el punto de vista metodológico, se enmarcó en un tipo de investigación de campo, en la modalidad de proyecto factible, con una población objeto de estudio conformada por 10 empleados, la técnica empleada fue la encuesta, expresada en un cuestionario contentivo de 15 ítems, la validez y confiabilidad a juicio de 03 expertos. Es importante evaluar y preparar al personal de las organizaciones para que se formen como un equipo de trabajo sólido que apoyen al desarrollo y crecimiento económico de la institución, por ende en esta investigación es necesario aplicar el conocimiento teórico de la gestión del talento humano con sus técnicas y herramientas que fortalezcan el desempeño laboral del personal, y que cada uno cumpla con las funciones en cada puesto de trabajo, tratando de fomentar la integración que permita el desarrollo completo de todas las personas de la institución y así romper esa barrera que opaca la ejecución de la misión y visión.

Palabras Claves: Gestión, gestión del talento humano, desempeño laboral.

INTRODUCCION

La gestión del talento humano está tomando vigencia como estrategia para afrontar los retos de las instituciones u organizaciones orientadas al desarrollo de los empleados a un mejor desenvolvimiento. La actual globalización y la competitividad requieren que las organizaciones actuales a través de la gestión del talento humano, innove un estilo de liderazgo en los empleados, con el fin de diseñar de manera conjunta los objetivos estratégicos que tanto se desea alcanzar y conocer los factores que influirán en el futuro para hacer que la organización se vuelva más competitiva y que los trabajadores mejoren su desempeño laboral. La forma en la que se ha gestionado el talento, tiene que cambiar sustancialmente para poder sobrevivir en este nuevo mundo.

Gestionando el Talento Humano, una institución eficiente ayuda a crear una mejor calidad de la vida de trabajo, dentro de la cual sus empleados estén motivados a realizar sus funciones, a disminuir los costos de ausentismo y la fluctuación de la fuerza de trabajo. La gestión estratégica del talento como generadora de valor debe estar fijada al más alto nivel estratégico y debe estar respaldada con esfuerzos, inversiones y políticas innovadoras, agresivas y modernas, con estrategias y herramientas concretas. El éxito depende cada vez más de una gestión eficaz del Talento Humano. Sin embargo el factor que hace que una institución sea diferente son las personas lo más importante en el competitivo medio de hoy.

Por lo antes mencionado y la importancia del tema actualmente en el sector público, se planteó la necesidad de estudiar la gestión del talento humano para fortalecer desempeño laboral en el Instituto nacional de desarrollo rural, específicamente en la coordinación regional Inder–Apure; con el objeto de proporcionar una valiosa e importante herramienta que contribuya al incremento y mejora del rendimiento de sus servidores públicos, en base a las necesidades y del cargo que desempeña. De esta manera también se busca lograr un mayor nivel de compromiso y fidelidad a través de su motivación.

De acuerdo a los conocimientos adquiridos se procedió a elaborar el presente trabajo de investigación, el cual consta de cinco capítulos, enmarcados de la siguiente manera:

Capítulo I, comprende el planteamiento del problema, objetivos de la investigación, justificación, alcance y limitaciones. El capítulo, referente al marco teórico, que incluye: antecedentes de la investigación, reseña histórica de la institución, bases teóricas y legales, definición de términos básicos y Operacionalización de variables. Capítulo III, referente al marco metodológico, en el cual se especifica: el enfoque metodológico, tipo de investigación, diseño, población y muestra, técnicas de recolección de datos, validez y confiabilidad, técnicas de análisis de datos y procedimientos metodológicos.

Asimismo, el Capítulo IV, aquí se desarrolla la presentación y análisis de los resultados. Capítulo V, está conformado por las conclusiones y recomendaciones, realizadas de acuerdo a los objetivos de la investigación. Por último las referencias bibliográficas y los anexos.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema

La gestión del talento humano en los últimos años ha ido tomando importancia en las diferentes instituciones y empresas que en aras de obtener buenos resultados buscan contar con personas adecuadas y la preparación necesaria para los diferentes cargos y puestos de trabajo. La gestión del talento humano a través de sus diferentes procesos llevados de manera correcta y oportuna puede mejorar el desempeño laboral de las personas dentro de las organizaciones. Y está a su vez traer consigo la consecución de buenos resultados en beneficio de la organización. La gestión del talento humano implica el uso adecuado de estrategias, herramientas y modelos de gestión de personal que sean acordes a la realidad institucional.

La tendencia más generalizada y aplicada en las organizaciones de éxito actualmente, es la de tratar al talento humano de forma integral, concentrando lo que tradicionalmente se manejaba por separado en áreas como personal, cuadros, capacitación, organización del trabajo, salarios, protección e higiene, entre otras, en un sistema donde el centro es el hombre, y los planes y las acciones interactúan coherentemente entre sí y el resto de los sistemas existentes en la organización. Los resultados más notables de este enfoque se asocian a eficiencia, eficacia, calidad, satisfacción, grado de compromiso e implicación del trabajador +con la labor que realiza.

En un mundo donde las ventajas competitivas del talento humano se han acentuado, la riqueza y la prosperidad ya no están ligadas a la posesión de recursos físicos, sino que se sustenta en el conocimiento y el saber. La inadecuada aplicación de las fases de administración de personal ha generado una baja productividad, escaso desarrollo y se ha limitado la creación de un clima laboral que propicie el desarrollo organizacional. La administración del talento humano cobra especial relevancia en un mundo más internacionalizado y en el que los aspectos de gestión humana pueden

convertirse en factores diferenciadores que posibilitan el éxito de una organización con respecto a sus competidores.

Por tal motivo la gestión del talento humano debe asegurarse que sus procesos técnicos respondan a las exigencias en la era del conocimiento. La provisión del talento humano debe responder a las competencias laborales de los cargos que demandan las empresas, con habilidades propias para enfrentar el contexto del mercado laboral. Actualmente, la definición de administración de recursos ha evolucionado, ahora se considera a la gestión del talento humano como el conjunto de acciones que ayudan a las organizaciones a obtener, desarrollar, mantener y conservar el número adecuado de colaboradores. El talento humano es considerado como una pieza clave en el desarrollo de las empresas, que permite la realización de las metas, elevando su rol a una posición estratégica.

Ahora bien en un campo tan emprendedor y competitivo como el talento humano no se encuentra libre de enfrentarse a una serie de retos o desafíos provenientes del contexto socioeconómico donde se desenvuelve. La gestión del talento humano es un tema tan interesante como novedoso, se ha introducido con fuerza y visión de continuidad en el desarrollo social de los seres humanos. Es necesario entender que gerencia el talento humano es tomar al ser humano en su integralidad; intelecto, capacidad de pensamiento, habilidades físicas y motrices con las cuales pueden conformar un capital para las organizaciones de inmenso valor.

Debido al modelo de gestión del talento humano que se lleva a la práctica en la administración pública en muchos países de Latino América, está ocurriendo la fuga hacia el sector privado del talento humano y decimos en la práctica, porque en la teoría el modelo de gestión tiene todos los ingredientes necesarios para lograr impulsar los objetivos estratégicos de estas empresas públicas. Hablamos entonces de debilidades en los sueldos, poca proyección en la formación y la falta de una gestión competente para el seguimiento del modelo; la cual haga más eficiente y efectiva la administración del talento humano.

Haciendo referencia a Venezuela, según señalamientos de Riera (2016) “las organizaciones actuales se encuentran en busca de un espacio que exige un esfuerzo

importante de adaptación permanente.” Donde la principal acción recae en la filosofía de gestión de la organización, siempre buscando la adecuación a la nueva economía mundial, siempre tardía pero de valiosos aportes estructural y social. Los cambios en el mundo moderno exigen a las organizaciones a cambiar sus formas de gestión de personal que generalmente son tradicionales a nuevas formas de gestión más flexibles y adaptivas a las exigencias de la realidad actual. El reto entonces está en la capacidad de gestionar al talento humano que se tiene en la organización, desde la etapa de reclutamiento hasta el poder mantener a los mejores talentos en la organización.

Dentro de este contexto, cabe mencionar que en las organizaciones, instituciones y empresas públicas venezolanas, se evidencia un limitado aprovechamiento de las potencialidades del talento de sus colaboradores, debido a ciertas deficiencias en el proceso de la administración de personal, lo que ha generado un escaso desarrollo y baja productividad de sus talentos; por lo que, se requiere la identificación de los problemas, que permita el planeamiento de políticas y estrategias para su desarrollo, en la perspectiva de crear un clima laboral que propicie el desarrollo organizacional, toda vez, que uno de los elementos de mayor importancia en la competitividad empresarial es el talento humano.

Por lo tanto la gestión del talento humano es clave para toda organización, por ello los colaboradores deben mantener un ambiente adecuado para desarrollar sus actividades de manera eficiente, sin dejar de lado la capacitación constante de los mismos. La gestión del desempeño en las organizaciones debe ser desarrollada de manera planificada y organizada, ya sea en el sector público o en el privado, además de pensar en mejorar constantemente la calidad de vida laboral con el fin de tener trabajadores motivados y satisfechos con sus labores. Contar con una buena gestión del talento y un buen desempeño permitiría fortalecer la competitividad organizacional ya que es un elemento diferenciador frente a la competencia, es decir, que se debe utilizar esta habilidad para manejar las relaciones laborales, el fortalecimiento de la cultura organizacional y la promoción de un buen clima laboral, Carrasco y Rubio (2012).

Desde este punto de vista el trabajo de investigación realizado al Instituto Nacional de desarrollo rural (Coordinación Regional Inder- Apure) está relacionado con la propuesta de un plan para fortalecer el desempeño laboral; ya que requiere de información actualizada respecto a las condiciones que afectan al personal, para decidir sobre la forma adecuada de aumentar los niveles de productividad, en razón se evidenciaron los siguientes problemas: baja motivación del personal, impuntualidad en la hora de entrada y salida de algunos miembros, así como alto índice de inasistencias, y la mayoría de ellas son injustificadas, en la institución diariamente también se observan niveles deficientes de motivación que se evidencian en el desempeño de los miembros al momento de cumplir sus funciones.

De la misma manera: deficiencia en los procesos de selección del personal que perjudica el desempeño, inadecuada aplicación del proceso de inducción, que genera escasos conocimientos de los objetivos que persigue la institución, proceso de desarrollo y retención del personal no apto, creando una actitud incorrecta en el desempeño laboral, error del proceso de monitoreo del personal que trae como consecuencia una ineficaz productividad del personal, falta de iluminación en las oficinas y personal obrero, así como también sanitarios, es por ello que no se excluye de la situación presentada, ya que existe un personal poco motivado e insatisfecho en el desempeño de sus funciones.

Asimismo, trae como consecuencia: la falta de compromiso con la institución, poco interés en la realización de sus actividades, ausentismos, retardos, pocos deseos de trabajar, entre otros. Lo cual no es favorable ya que no permite que la institución cumpla con eficiencia sus metas y objetivos. Son estas las principales razones por las cuales se hace necesario realizar un estudio sobre la gestión del talento humano que permita fortalecer el desempeño laboral de los servidores públicos de la coordinación regional inder-apure; con el objetivo de proponer un plan que permita encaminar a los colaboradores hacia el cumplimiento de los objetivos previamente establecidos. Un profesional de la Administración Pública debe tener presente esta problemática y ser suficientemente flexible como para adaptarse a estos desafíos, y estar capacitado para enfrentarlos exitosamente.

En este sentido, la presente investigación trata de proponer un plan de gestión del talento humano en el Instituto Nacional de Desarrollo Rural (Coordinación Regional Inder – Apure 2018), con el propósito de obtener un resultado más efectivo en el desempeño laboral, todo esto puede ser por falta de estímulo que los impulse a realizar sus labores con poca eficiencia y eficacia. Esta situación es objeto de interés para las organizaciones y las personas que gerencia en el proceso administrativo de cualquier departamento, con el fin de poder tomar previsiones para mantener al personal satisfecho, lo que conlleva a un excelente desempeño.

Todas las razones que se han expuesto fueron suficientes argumentos, para tomar como desafío el desarrollo de la presente investigación.

En torno a lo anteriormente expuesto, surgen las siguientes interrogantes:
¿Cuáles son las necesidades motivacionales presentes en el personal que integra la Coordinación Regional Inder Apure? Cuáles serían las estrategias motivacionales adecuadas para este personal? ¿Cómo serán beneficiados el patrono y los trabajadores luego de ser aplicadas las estrategias motivacionales en la gestión del talento humano de la coordinación regional Inder Apure?

La gestión del talento humano implica el uso adecuado de estrategias, herramientas y modelos de gestión de personal que sean acordes a la realidad institucional. Las entidades públicas como el instituto nacional de desarrollo rural no es ajeno a lo descrito anteriormente, y por ello se ha investigado la gestión del talento humano y el desempeño laboral dentro de la coordinación regional inder-apure.

1.2 Objetivos de la investigación

1.2.1. Objetivo General

Proponer un plan de gestión del talento humano para el fortalecimiento del desempeño laboral en el instituto nacional de desarrollo rural (COORDINACION REGIONAL INDER-APURE).

1.2.2. Objetivos específicos

-Diagnosticar las herramientas utilizadas en la gestión del talento humano para el fortalecimiento del desempeño laboral en el instituto nacional de desarrollo rural (COORDINACION REGIONAL INDER-APURE)

-Caracterizar las estrategias de la gestión del talento humano utilizadas para el fortalecimiento del desempeño laboral en el instituto nacional de desarrollo rural (COORDINACION REGIONAL INDER-APURE)

-Diseñar un plan gestión del talento humano para el fortalecimiento del desempeño laboral en el instituto nacional de desarrollo rural (COORDINACION REGIONAL INDER-APURE)

1.3. Justificación de la investigación

Siendo la gestión del talento humano el conjunto racional y armónico de políticas, funciones y procedimientos orientados a mejorar la productividad y eficiencia del trabajador en el marco de las posibilidades que ofrece la utilización de los recursos materiales y técnicos para satisfacer los objetivos institucionales y aspiraciones de los trabajadores.

El alto nivel de insatisfacción de los servidores públicos de la coordinación regional inder apure, se nota al momento de realizar sus funciones y actividades, a pesar del gran esfuerzo de muchos por cumplir su labor de forma adecuada, su insatisfacción laboral se refleja en todo momento. Es entonces que realizando un análisis de las causas de esta actitud se puede llegar a la conclusión que existe un inadecuado manejo en la gestión del talento humano en la institución, y la forma de

aportar a la solución del problema es conociéndolo profundamente para poder plantear el procedimiento adecuado.

Es así como surge el deseo de realizar esta investigación que tiene como propósito fortalecer el desempeño laboral de los servidores públicos de la coordinación regional inder-apure, utilizando como herramientas de gestión, un plan de gestión para la unidad de talento humano, integral y motivador, que permita que el talento humano que forma parte de la institución sienta sentido de pertenencia con la misma.

Que podrá ser aplicada en otras empresas, instituciones u organizaciones del sector público, obteniendo información fundamentada con el objeto de aplicar herramientas de motivación con el propósito de fortalecer el desempeño laboral, apunta a minimizar el problema real que existe y perjudica la gestión del talento humano y por ende el desempeño laboral de los servidores públicos que laboran en la coordinación regional inder-apure.

1.4. Alcance y Limitaciones

1.4.1. Alcance

El propósito que se desea alcanzar con la presente investigación está orientado a brindar elementos esenciales a la oficina de gestión del talento humano de la coordinación regional inder apure, que permita fortalecer el desempeño laboral de los servidores públicos que hacen vida dentro de la institución, donde se propone un plan que pueda ser utilizado para garantizar el fortalecimiento del desempeño laboral en dicha coordinación.

1.4.2. Limitaciones

En el presente trabajo de investigación no se encontró ningún tipo de limitaciones, ya que la autora es servidor público de la coordinación regional inder-apure, y no tuvo inconvenientes para la obtención de información necesaria durante el desarrollo de la investigación.

CAPITULO II

MARCO TEORICO REFERENCIAL

2.1. Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes de la investigación según Arias (2012), reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en un área determinada y sirve de modelo o ejemplo para futuras investigaciones” (p. 106), es decir, se refiere a estudios previos que guardan relación con el tema a investigar. Por tanto, se realizó una revisión bibliográfica de investigaciones precedentes, las cuales sirvieron de apoyo para el desarrollo de la investigación entre las que se destacan.

2.1.2.- Antecedentes internacionales

La Torre (2012), en su tesis doctoral “La gestión de los recursos humanos y el desempeño laboral” cuyo objetivo fue el analizar la percepción de trabajadores respecto a la gestión del personal y su desempeño en la institución. El estudio realizado correspondió al diseño transversal, con un análisis de varianza. La conclusión general arribada fue de que, la percepción del personal con un compromiso en la institución se relacionaba de manera positiva con su desempeño.

Por su parte, Martín (2011), en su tesis doctoral “Gestión de recursos humanos y retención del capital humano estratégico” cuyo objetivo fue el analizar en qué medida las políticas de retención de personal o capital humano en la entidad conlleva a la obtención de resultados esperados. La conclusión general arribada fue que, la compensación o retribución, expresada en pagos monetarios competitivos es un factor indispensable para retener el talento del personal dentro de la organización.

También, Ponce (2014), en su tesis de maestría “La gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral” cuyo objetivo fue el de determinar cómo se relacionan la gestión del talento humano y el desempeño laboral del servidor público. Para tal objetivo, la investigación utilizó diferentes métodos de análisis, como el deductivo, inductivo y empírico. La conclusión arribada fue de que casi la totalidad de los servidores públicos no ingresa por merecimiento de méritos, sin embargo la

mayoría de estos si cuenta con conocimientos y experiencias para el puesto; otras de las conclusiones arribadas es de que, en la mayoría de los casos, las brechas de capacitación del servidor público son atendidas; y finalmente también arribó a la conclusión de que los servidores obtuvieron una calificación de desempeño diversas.

Por otro lado, Guerrero (2014) en su tesis de maestría “La gestión del talento humano basado en competencias” cuyo objetivo fue el identificar elementos para un modelo para identificar las habilidades del personal centradas en sus competencias laborales. A través del estudio realizado por la técnica de encuesta y su instrumento, se arribó a la conclusión de que la gestión de talento humano por competencias tiene como elementos el entorno en la que labora el servidor, la estructura de la organización y sus condiciones laborales.

2.1.3.- Antecedentes nacionales.

Marcillo (2014) en su tesis doctoral “Modelo de gestión por competencias para optimizar el rendimiento del talento humano” cuyo objetivo fue el de presentar la gestión por competencias como modelo que mejore el desempeño laboral del talento humano del servidor público. La investigación tuvo un enfoque mixto, del tipo aplicada y transversal. La conclusión arribada fue que no se da la importancia debida al talento humano del servidor público, a sus conocimientos, habilidades y destrezas; asimismo concluye en que el servidor público no conoce los resultados de su evaluación de desempeño lo que no es aprovechado para mejorar el logro de los objetivos.

Sánchez (2013) en su tesis de maestría “Desempeño laboral de los docentes de la facultad de ingeniería química y metalúrgica de la universidad nacional José Faustino Sánchez Carrión” cuyo objetivo fue el evaluar el desempeño laboral del personal que ejerce docencia de una facultad en universidad del sector público. La investigación fue de diseño no experimental de tipo observacional, transversal; asimismo para medir la variable utilizó la técnica de la encuesta y su respectivo instrumento. La conclusión arribada fue que se tiene un desempeño laboral positivo del personal que ejercía la docencia universitaria.

Mazuelos (2013) en su tesis de maestría “Efectos de la aplicación de un modelo por competencias en la selección de personal” cuyo objetivo fue analizar el proceso de seleccionar del trabajador en la entidad a través de sus competencias laborales. La investigación tuvo un enfoque cualitativo, de nivel descriptivo, asimismo se utilizó la entrevista como el instrumento de recolección de datos. La conclusión general arribada fue que un modelo predefinido y claro en la selección del personal por competencias es estratégico para retener personal docente, que finalmente redundará en la consecución de los objetivos de la institución.

Mateo (2014) en su tesis de maestría “Elaboración de una herramienta para la toma de decisiones en gestión del talento para líderes” cuyo objetivo fue el de implementar un modelo de gestión del talento humano, de tal modo que a través de la automatización y el uso de indicadores, se gestione la información que incorpore el seguimiento de los líderes como parte de la gestión, de tal modo que la entidad logre obtener un valor agregado. A través del instrumento de recolección de datos, se arribó a la conclusión de que la gestión del talento humano ejercida a través de líderes conlleva a la institución a incrementar su valor agregado o valor contable, y principalmente transforma a esos líderes en gestores del talento humano que logran resultados individuales y organizacionales.

2.2.- Reseña de la institución

El Instituto Nacional de Desarrollo Rural (INDER) nace por mandato de la Ley de Tierras y Desarrollo Agrario el 9 de noviembre del año 2001, mediante el uso de la Ley habilitante, es un instituto autónomo, con personalidad jurídica y patrimonio propio, distinto e independiente de la República. Su actual sede nacional se encuentra en la ciudad de Guanare, estado Portuguesa, y funciona de manera descentralizada en 23 oficinas regionales y estatales cada una, dándole fiel cumplimiento a sus responsabilidades para llevar a cabo sus objetivos principales.

2.2.1. Misión: El Instituto Nacional de Desarrollo Rural (INDER) es el organismo líder promotor y gestor del desarrollo rural integral, dotado de amplia base de innovación científica y tecnológica, con personal altamente calificado y comprometido con los propósitos institucionales, con alta credibilidad, tanto por la calidad, eficiencia y eficacia en la prestación de sus servicios como por la confianza de sus usuarios en sus políticas y programas, a corto, mediano y largo plazo constituyéndose en uno de los garantes de la seguridad alimentaria, la protección del ambiente y el bienestar del ciudadano del campo venezolano.

2.2.3. Visión: Ser un Instituto Público, promotor del Desarrollo Rural Integral, que activando procesos democráticos y participativos, fomente la corresponsabilidad de productores y comunidades rurales, contribuyendo a rehabilitar y mantener una infraestructura productiva de sistemas de riego, saneamiento de tierras, vialidad y servicios de apoyo a la producción agrícola; así como promover el adiestramiento y la capacitación técnica a la población rural, permitiendo la seguridad agroalimentaria, la calidad de vida del venezolano y al desarrollo socioeconómico del país, con equidad y justicia social.

2.3. Bases teóricas

2.3.1. Enfoques teóricos que sustentan la investigación

Dada la existencia de diversas teorías y modelos que afirman la importancia de la gestión del talento humano y el desempeño se debe señalar que cada institución es única, porque tiene su propia realidad, filosofía, forma de trabajo, estructura, entre otros. Es importante reflexionar sobre la evolución que han tenido las organizaciones a través del tiempo hasta la actualidad y con ellas, los principios teóricos que han aportado al desarrollo de la gestión del talento humano o gestión humana. Puesto que la gestión humana involucra una serie de aspectos integrales y diversos de las personas, más allá de sus talentos.

2.3.1.1. El aporte de Taylor (1856 -1915)

Es considerado padre de los principios de la organización científica del Trabajo. “El Taylorismo es un sistema que tiende a aumentar la productividad del trabajo en las fábricas, mediante la simplificación de los procesos, la eliminación de los tiempos, mediante un cronometraje riguroso y una selección de personal adecuada”. El taylorismo se preocupó también por el ambiente laboral; donde se consideraba aspectos como la luz, grado de iluminación, la humedad, temperatura y otros aspectos del ambiente, los cuales pudieran influir en la productividad de las personas.

Con un enfoque humanista a favor de los trabajadores con “la propuesta de elevar la productividad mediante mayor eficiencia en la producción a cambio de un mejor pago para los trabajadores”, y posteriormente con “la creación de la armonía y la cooperación de grupos” (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012), constituyen los principios de la teoría humanista que progresivamente se va integrando a las industrias de la época. Entre los años 1927 a 1936, surge la teoría de las relaciones humanas con énfasis en el estudio de las personas, la dinámica interna y las relaciones interpersonales al interior de las organizaciones.

Surge la teoría psicológica social (1950 a 1960) y estudios sobre la motivación, con autores representativos: Maslow Abraham (1954); Mac Gregor Douglas (1960) y Mac Clelland (1961), quienes se enfocan en los factores motivacionales de los trabajadores que subyacen a su rol y desempeño laboral (Robbins & Judge, 2013).

2.3.1.2. Teoría de Abraham Maslow (1954)

Plantea una jerarquía de cinco necesidades: fisiológicas; seguridad; sociales; estima y autorrealización, lo cual contraponía al tipo de relaciones laborales de la época, que se limitaban a otorgar un salario que les permitía cubrir precariamente sus necesidades básicas, entendidas como las más elementales. Sin embargo, para

Maslow, los trabajadores necesitaban mucho más, en forma creciente y ascendente, entendiéndose estas necesidades de la siguiente manera:

- 1. Necesidades fisiológicas:** Son innatas, biológicas o básicas las cuales garantizan la supervivencia del individuo (vestimenta, hambre, sed).
- 2. Necesidades de seguridad:** Llevan a las personas a protegerse de cualquier peligro (protección física, estabilidad, orden).
- 3. Necesidades sociales:** Surgen de la vida social de un individuo (vida económica, social, aceptación, amor, afecto).
- 4. Necesidades de aprecio:** La manera en la que la persona se ve y valora (autoestima, autovaloración, prestigio, admiración, respeto).
- 5. Necesidades de autorrealización:** Emplear su propio potencial para así lograr sus máximas aspiraciones personales.

Ahora bien, en la base están las necesidades fisiológicas y en la cúspide las de autorrealización. Es necesario cubrir todas las necesidades desde la base para poder pasar a las siguientes. Es decir, hasta que no se cubran las necesidades fisiológicas no se podrán pasar a las de seguridad y así consecutivamente; de esta manera al tomar en cuenta esta teoría se podrá aplicar a los servidores y fortalecer su rendimiento laboral. De esta manera, conforme se satisfacen las necesidades más básicas (base de la pirámide) las personas buscan la satisfacción de las necesidades que se encuentran en la punta de la pirámide.

2.3.1.3. Teoría de los factores de Frederick Herzberg (1923 – 2000).

Frederick Herzberg basa su teoría de la motivación para trabajar en el ambiente externo, la cual depende de dos factores:

Factores higiénicos o extrínsecos: Más conocidos como factores de insatisfacción, hacen relación a las condiciones que rodean a la persona en su trabajo, como lo son:

las condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el clima organizacional entre empleados y la dirección, reglamentos internos, entre otros. Estos factores tienen una muy limitada capacidad para influir de gran manera en la conducta de los trabajadores, pues estos son preventivos, destinados a evitar la insatisfacción.

Factores motivacionales o intrínsecos: Son denominados factores de satisfacción y hacen referencia a las tareas propias del cargo, teniendo un efecto duradero y aumento de la productividad superior a los niveles normales. La motivación comprende sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional, las cuales se manifiestan por medio de la realización de tareas y actividades las cuales son importantes en el trabajo. “Si los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción; si son precarios provocan la ausencia de satisfacción”.

2.3.1.4. Teorías X y Y de Douglas McGregor (1960)

En su libro “El lado humano de las organizaciones”, plantea las teorías X e Y, las cuales refieren a dos paradigmas o posturas que tienen los gerentes frente a su personal. Hoy en día, estas teorías se las puede asumir como dos posturas para definir el tipo de empresas: las tradicionales y las modernas.

Por un lado, la teoría X, refleja al empleado que no tiene iniciativa, que ve en el trabajo una carga cuya responsabilidad la evitará, por ello requiere de dirección, control y exigencia. Los directivos de la primera consideran a sus subordinados como animales de trabajo que sólo se mueven ante el yugo o la amenaza, mientras que los directivos de la segunda se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar.

Por otro lado, la teoría Y, representa la percepción del gerente humanista, en esta el empleado gusta del trabajo, no requiere que se le amenace porque puede ser responsable, esforzarse y capaz de comprometerse con los objetivos de la

organización. La teoría Y, se plantea como la forma de motivación para sacar lo mejor de los empleados a través de las siguientes características:

- El trabajo puede ser una fuente de satisfacción o de sufrimiento, dependiendo de ciertas condiciones;
- El control externo y las amenazas de castigo no son los únicos medios para estimular y dirigir los esfuerzos;
- Las recompensas en el trabajo se hallan ligadas a los compromisos asumidos;
- Las personas pueden aprender a aceptar y asumir responsabilidades.

Es importante mencionar, que hablar de empresas tradicionales y modernas, no necesariamente ubica a las personas en dos períodos de tiempo marcados, ya que en el presente existen muchas organizaciones que en pleno siglo XXI, aún se siguen manejando por paradigmas y estilos de gestión tradicional que obedecen a modelos de administración o gestión de personas superados.

Como respuesta a las teorías planteadas por McGregor, años más tarde, Ouchi (1980), propone la teoría Z. Esta teoría es considerada integradora y la misma se fundamenta en cuatro principios que parten de las aspiraciones de los empleados:

- Empleo seguro y mejores perspectivas de carrera;
- Participación en la toma de decisiones; individual;
- Respeto mutuo entre gerentes y colaboradores.

Finalmente, siguiendo las teorías de la motivación MacClelland, plantea tres tipos de motivaciones en los trabajadores, que van a estar ligadas intrínsecamente al trabajo y no a la vida personal:

- La necesidad de logro que es el impulso a sobresalir y tener éxito respecto a un conjunto de estándares;
- La necesidad de poder hacer que otros se comporten de una manera que no se lograría con ningún otro medio;
- La necesidad de afiliación que consiste en el deseo de tener relaciones interpersonales amigables y cercanas (Robbins & Judge, 2013).

Estos aportes sobre la motivación, permiten tener una visión integral de los trabajadores al interior de las organizaciones en una dinámica comportamental entre los factores psicológicos internos de los mismos con los factores externos de las relaciones laborales, de esta manera se rompe el esquema presente hasta el momento, de asumir que el salario representa la única motivación para el cumplimiento de las tareas. Esta investigación presenta un recorrido sobre la historia y evolución de la Gestión del Talento Humano en las organizaciones, pues esta se ha convertido en pilar estratégico de la gestión empresarial moderna; haciendo énfasis en la incidencia que tiene en el desempeño laboral de las empresas del Siglo XXI.

2.3.1.4. La Era del conocimiento

Periodo que inicio en la década de 1990; es la época que estamos viviendo en la actualidad. La característica principal de esta nueva era son los cambios, que se han vuelto rápidos, imprevistos y turbulentos. La característica de la información, que integra la tecnología que viene desarrollándose de manera impresionante y rápida, trajo desarrollos imprevistos y convirtió al mundo en una verdadera aldea global. El mundo moderno se caracteriza por tendencias que involucra: la globalización, la tecnología, la información, el conocimiento, los servicios, la importancia del cliente, la calidad, productividad, la competitividad. Todas estas tendencias afectan la forma en que las organizaciones emplean a las personas. Por ende, han dado lugar a un nuevo enfoque que convierte la antigua administración de Recursos Humanos (ARH) en la Gestión del Talento humano (GTH).

2.4. Base Conceptual

2.4.1. Gestión del talento humano

El estudio de la Gestión del Talento humano es de suma importancia para mejorar el desempeño laboral de las personas en sus puestos y lugares de trabajo, y con ello mejorar la calidad de los servicios. Todas las instituciones cuentan con personas, quienes son los responsables de conducir y darle vida a la organización, y

como seres humanos tienen necesidades y deseos, los cuales son necesarios tomar en cuenta a la hora de formular e implantar los planes, programas y acciones en materia de Gestión del Talento Humano.

Por tanto, hablar del talento humano no significa tomar postura a favor únicamente del personal. La gestión humana implica gestionar con responsabilidad, e imparcialidad cada uno de los grupos participantes en el ámbito de la producción o el servicio ofrecido a través de las distintas organizaciones, por lo cual el gestor humano debe cumplir una función de arbitraje, procurando el equilibrio entre el cumplimiento de los objetivos personales con los objetivos organizacionales.

Definiciones de la Gestión del talento humano

Talledo (2007), señala que el talento y su gestión, es una idea superada de la administración de los recursos humanos, donde se considera a la persona como trabajador, directivo o gerente en la verdadera dimensión humana, responsable de cumplir los fines y objetivos institucionales con la mayor eficiencia; por lo que su trato y orientación debe cimentarse en bases verdaderamente humanas.

De acuerdo a Chiavenato (2009), es la función que permite la colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales, buscando la eficacia organizacional. Por su parte, Lledo (2011), afirma que el talento humano tiene un enfoque de aplicación y práctica de las actividades más importantes dentro de la organización o empresas siendo la gestión del talento humano un pilar fundamental para el desarrollo exitoso de los procesos, pues al final las personas son las responsables de ejecutar las actividades por que los proyectos no se desarrollan por si solos. Chiavenato (2009), afirma que la gestión del talento humano es un conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño.

Por lo tanto Mora (2012), resalta que la gestión del talento humano es una herramienta estratégica, indispensable para enfrentar el nuevo desafío que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales de acuerdo a las necesidades operativas donde se garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas “de lo que saben hacer” o podrían hacer. Es por ello que gestionar el talento humano se ha convertido en la clave para el éxito empresarial, ya que sin él, sería prácticamente imposible enfrentar las exigencias actuales y futuras del mercado, las empresas tienen el reto de incorporar una visión más integradora en la mentalidad de los directivos y trabajadores, pensando siempre en nuevas propuestas metodológicas para lograr la sinergia funcional del personal.

Sanabria (2015) refirió que existe aspectos de trascendencia o estratégicos en la institución, uno de los más importantes es del capital humano, por ello la gestión de este capital humano debe enfocarse a conseguir su máxima productividad pero considerándolo como parte o socio de la entidad; asimismo enfocarse a políticas que direccionen al desempeño laboral alineados a los objetivos organizacionales; y finalmente debe enfocarse también a mantener un equilibrio en los intereses del personal, que incluya las recompensas, la motivación para laborar y comprometerse con la organización y un nivel de seguridad que se le pueda brindar para su retención en la organización.

Asimismo refirió que, la gestión del personal en instituciones pertenecientes al sector público, a lo largo del tiempo ha tenido diversas acepciones o enfoques, entre los cuales se puede destacar a los modelos como el burocrático, al de gerencial, al de gestión estratégica y finalmente al del servicio público. Vale la pena mencionar que, si una Institución no considera las habilidades, destrezas, aptitudes y actitudes de sus trabajadores, inexorablemente está comprometiendo el provenir de la institución hacia la mediocridad con resultados negativos de su imagen corporativa hacia la sociedad.

Al respecto, Chiavenato (2009), manifiesta que "El concepto de talento humano conduce necesariamente al de capital humano, el patrimonio invaluable que

una organización puede reunir para alcanzar la competitividad y el éxito". El talento humano se entenderá como la capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver en determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas talentosas. Sin embargo, no entenderemos solo el esfuerzo o la actividad humana, sino también otros factores o elementos que movilizan al ser humano, talentos como: competencias (habilidades, conocimientos y actitudes) experiencias, motivación, interés, vocación aptitudes, potencialidades, salud, entre otros.

Referente a la **importancia del talento humano**, no hay duda de que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes. Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo. Todos los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo. En el caso de una organización, la productividad es el problema al que se enfrenta y el personal es una parte decisiva de la solución.

Las técnicas de la administración de personal, aplicadas tanto por los departamentos de administración de personal como por los gerentes de línea, ya han tenido un gran impacto en la productividad y el desempeño. Aun cuando los activos financieros, del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados - el talento humano - tienen una importancia sumamente considerable. El talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización.

Para (Alles, 2009), todos los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo.

La importancia radica en el prestigio, la personalidad, la formación, de las empresas u organizaciones, y todo esto se logra gracias a la administración y gestión del talento humano; en donde los beneficios o rendimientos obtenidos en la empresa serán los resultados producto del buen servicio por parte del gerente o administrador, sin dejar a un lado la participación talentosa, inteligente y a su vez la más importante como lo son los trabajadores de la empresa. La formación que se va obteniendo, permite considerar estos aportes conceptuales en la administración del talento humano y que será el beneficiario de la aplicación para cumplir con los objetivos de la Institución.

Características del Talento Humano

Chiavenato (2009), manifiesta que, administrar el talento humano se convierte cada día en algo indispensable para el éxito de las organizaciones. Tener personas no significa necesariamente tener talentos. ¿Cuál es la diferencia entre personas y talentos? Un talento es siempre un tipo especial de persona. Y no siempre toda persona es un talento. Para ser talento, la persona debe poseer algún diferencial competitivo que la valore. Hoy en día el talento incluye cuatro aspectos esenciales para la competencia individual:

-Conocimiento. Se trata del saber. Constituye el resultado de aprender a aprender, de forma continua, dado que el conocimiento es la moneda más valiosa del siglo XXI.

-Habilidad. Se trata de saber hacer. Significa utilizar y aplicar el conocimiento, ya sea para resolver problemas o situaciones, crear e innovar. En otras palabras, habilidad es la transformación del conocimiento en resultado.

-Juicio. Se trata de saber analizar la situación y el contexto. Significa saber obtener datos e información, tener espíritu crítico, juzgar los hechos, ponderar con equilibrio y definir prioridades.

-Actitud. Se trata de saber hacer que ocurra. La actitud emprendedora permite alcanzar y superar metas, asumir riesgos, actuar como agente de cambio, agregar

valor, llegar a la excelencia y enfocarse en los resultados. Es lo que lleva a la persona a alcanzar la autorrealización de su potencial.

Características de la Gestión del Talento Humano

Según Chiavenato (2009), los grandes cambios que se manifiestan en los escenarios económicos del presente conllevan a, que cada vez es más necesario comprender, aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo, sobre su productividad, de cuáles deben ser los conocimientos que se deben manejar, en pro de lograr resultados positivos. En el ámbito Institucional se debe buscar nuevos métodos para captar y potenciar los recursos humanos, orientadas a encaminar en forma decisiva la dirección de una Institución, hasta conseguir el éxito deseado. La buena gestión del talento humano, ayuda a los colaboradores a utilizar su capacidad al máximo y a obtener no solo, satisfacción sino su integración como parte de un grupo de trabajo.

Cuesta (2002), la Gestión del Talento Humano, se caracteriza por ser un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la Organización, a través de una conjugación de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivos en el entorno actual y futuro.

Funciones del Talento Humano

Según Caballana (2011), las funciones del talento humano son:

-Función empleo: Proporciona a la empresa en todo momento el personal necesario, tanto cuantitativo como cualitativo, para desarrollar óptimamente los procesos de producción con un criterio de rentabilidad económica. Pueden ser aditivos (adicionar personal a la empresa) o sustractivos (disminuir personal de la organización).

-Función de administración de personal: Encargada del manejo burocrático desde que una persona ingresa en la empresa hasta que la abandona.

-Función de retribución: Se trata en conseguir buscar una estructura de salarios que cumpla condiciones: Motivador, internamente equitativo y externamente equitativo.

- Función de dirección y desarrollo de RRHH: Se refiere a la necesidad de que los individuos crezcan dentro de la organización.

-Función de relaciones laborales: Tiene que ver con el tratamiento de conflictos.

-Función de servicios sociales: Consiste en el establecimiento de unas medidas voluntarias por parte de la empresa para la mejora del clima laboral.

Tipos de Talento

Según Jericó P. (2001), clasifica los tipos de talento en: Directivo, comercial, técnico, operativo, innovador y emprendedor. Cada uno de ellos requieren diferentes capacidades y el incremento de aportación dependerá del rol en el cual se desenvuelva. Es decir, que un profesional puede alcanzar resultados no muy buenos en cierta área o empresa, pero no quiere decir que en otro entorno no lo pueda lograr. El talento innovador y el talento emprendedor son los más importantes, ya que son los que hacen que la organización evolucione favorablemente. Los profesionales que cuentan con estos tipos de talentos son aquellos que tienen la capacidad de innovar, de provocar el cambio y reinventar a la empresa; cabe mencionar que cualquier profesional, independientemente del rol en el que se desenvuelva, ya sea directivo, operativo, comercial, ó técnico, puede adoptarlo.

Estos tipos de profesionales son los que más valor añadido aportan en la organización; desafortunadamente son los más escasos en el entorno laboral y son difíciles de permanecer en una empresa que no genera talento organizativo.

El proceso de la Gestión del Talento Humano

Según el estudio de (Chiavenato, 2002) manifiesta que: “La moderna gestión del talento humano implica varias actividades, como descripción y análisis de cargos, planeación del talento humano, reclutamiento, selección, orientación y motivación de las personas, evaluación del desempeño, relaciones, seguridad, salud y bienestar”.

Por esta razón es necesario dar a conocer una breve definición de cada de los procesos que son:

- **Admisión de personas:** procesos utilización para incluir nuevas personas en la empresa. Pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas. Incluyen reclutamiento y selección de personas.
- **Aplicación de personas:** procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, y orientar a acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño.
- **Compensación del personal:** procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas. Incluyen recompensas, remuneración, beneficios y servicios sociales.
- **Desarrollo del personal:** procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración.
- **Mantenimiento del personal:** procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida, y mantenimiento de relaciones sindicales.
- **Evaluación del personal:** proceso empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluyen bases y sistemas de información gerenciales.

Se entiende fácilmente que todos estos procesos están muy relacionados entre sí, ya que la gestión de talento humano guiara todos los procesos; los mismos que brindara los mecanismos necesarios para el éxito del manejo del personal que labora en la institución.

Planificación de la Gestión del Talento humano:

La planificación es el proceso de elaborar e implantar planes y programas para asegurarse de que hay disponibles el número y tipo de personas apropiados, en cada uno de los momentos, para que se realice la planificación. Como tal, la planificación del talento humano está directamente vinculada a la estrategia empresarial y lo que hace es traducir la estrategia formulada por la empresa para un determinado horizonte temporal en programas de acción, con vistas a controlar la evolución de la situación.

(Fernández, 2008) “Básicamente, una planificación de recursos humanos es un proceso que pone a disposición las personas adecuadas, con la formación necesaria, en el momento oportuno, según las necesidades de la compañía”.

La planificación es de suma importancia ya que mediante el establecimiento de políticas de talento humano adecuados a la organización, que garanticen tener y obtener a las personas adecuadas en los puestos de trabajo. (Guth, 2001), afirma que la planificación de la gestión del talento humano es: pronosticar las necesidades de personal de una empresa para un periodo determinado y satisfacerlas con el personal apropiado y en el momento adecuado para obtener el máximo beneficio”.

Por lo tanto, la planificación del talento humano, busca solucionar y antelarse a las necesidades de talento humano de la organización, y ve las formas de cómo se llevara a cabo las diferentes actividades referentes a la gestión de personal.

Las nuevas tendencias del talento humano

La época en la que vivimos, ya cerca de iniciar la tercera década del siglo XXI, es el periodo que se lo conoce como la era de la informática, que inició en la década del 90, caracterizada principalmente por los numerosos cambios, que se tornaron más rápidos, imprevistos, turbulentos e inesperados, trayendo consigo un caudal de información inimaginable. Un primer escenario laboral a considerar, se denominará como las tendencias globales extremas, caracterizado por la innovación permanente; la globalización de los mercados; el uso de la tecnología; nuevas estructuras organizacionales, entre otras, que permiten entender la dinámica e importancia de que la gestión del talento humano sea flexible a estos diferentes escenarios expuestos.

Kiernan, citado por Chiavenato (2009) señala que las organizaciones entraron en un periodo de permanente volatilidad y turbulencia debido al efecto de las siguientes tendencias globales extremas:

-La influencia de las tecnologías de la información y las comunicaciones, TIC (que reciben el nombre de revolución digital, revolución de multimedia o supercarretera de la información), que eliminan fronteras políticas y organizacionales.

-La globalización de los mercados, la competencia, las asociaciones, el capital financiero y la innovación administrativa traen una nueva visión cosmopolita del mercado global.

-La sustitución de una economía sustentada en la manufactura y la exploración de recursos naturales por una economía basada en el valor del conocimiento, la información y la innovación. La diferenciación de la verdadera economía global de la economía “virtual” en las transacciones mundiales y en los instrumentos financieros sintéticos.

-El nuevo equilibrio geopolítico que se deriva del nuevo orden económico mundial: la hegemonía de los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo

Económico (OCDE) llegó a su fin, mientras que en el sudeste de Asia parece que apenas comienza.

-La gradual incapacidad de los gobiernos nacionales para controlar sus propios destinos político-económicos.

-La convergencia sectorial e industrial; es decir, el creciente “tercer sector”, que forman la sociedad civil y la amplia variedad de ciudadanos, con base en la cooperación y en las fusiones, dificulta la posibilidad de distinguir al sector público del privado.

-El surgimiento de formas inéditas de organización empresarial, dentro y entre empresas, con equipos interdisciplinarios no jerárquicos, la proliferación de alianzas estratégicas, las organizaciones virtuales y la enorme competencia entre alianzas rivales de industrias como la automotriz, la aeroespacial y la de chips de computadoras.

-La sustitución del “centro de gravedad” económico del mundo empresarial; es decir, de empresas multinacionales de gran tamaño a empresas más pequeñas, ágiles y emprendedoras.

-El tamaño y la masa corporativa dejan de ser una ventaja competitiva y se convierten en una desventaja.

-El aumento geométrico de la importancia comercial, política y social del ambiente y la creciente preocupación ecológica.

Debido al impacto de las megas tendencias globales y el avance de la tecnología, las organizaciones están rompiendo viejos paradigmas. Kiernan (1997) en los conocidos once mandamientos brindan el potencial del capital intelectual en esta era digital:

1. No juegues de acuerdo con las reglas de competencia dominantes de tu empresa: Inventa las tuyas y haz que otros sigan tus pasos.

2. Innovar o Morir: Desarrolla estrategias y mecanismos conscientes para promover innovaciones, realiza ejercicios de creatividad en toda la empresa.

3. Vuelve a examinar tu empresa para encontrar activos estratégicos escondidos, luego impúlsalos lo más que puedas: Quieres ser parte de una empresa excepcional, fíjate en todos tus colaboradores y en todos los procesos, seguro hallarás potencial de valor que podrás aprovechar y apalancar.
4. Desarrolla la inclinación por la velocidad y la acción de tu empresa: El análisis y la reflexión son muy buenas, pero no llegarás a ningún lado sin llevar los planes a la práctica, más vale que seas rápido antes que otros se te adelanten. Mejor dicho, no camines, corre y si puedes cómprate una moto porque tu competencia se mueve más rápido de lo que imaginas.
5. Debes ser proactivo y experimental: tienes una iniciativa en mente pero no sabes cómo decirlo en la junta directiva por miedo al rechazo. Inténtalo y si dan vía a tu idea llévala a cabo, la prueba y el error valen.
6. Rompe barreras: Las compañías "virtuales" del siglo XXI están desmantelando las barreras internas que con tanta frecuencia separan gente, departamentos y disciplinas. Sal de lo convencional, empodera a tus colaboradores, dales autonomía y capacidad de decisión, cambia horarios, formas de compensación y de capacitación.
7. Emplea toda tu gente y todas sus capacidades, todo el tiempo: Dales poder a tus colaboradores, dales autonomía y capacidad de decisión, si tú los contrataste es porque son los mejores, cree en ellos.
8. Globaliza tanto tu perspectiva como las bases de tu conocimiento: Los mercados de mayor crecimiento en el mundo no solo están fuera de Estados Unidos, también están fuera de los países de la OECD. Conviértete en un dirigente global, si así como suena, las economías emergentes tienen crecimientos muy rápidos que puedes aprovechar.
9. Admite que la revolución eco-industrial está sobre nosotros: Los resultados financieros no son lo único que cuenta, debes pensar en tus hijos y nietos, los lazos entre economía y medio ambiente son más estrechos día a día.
10. Haz del aprendizaje organizacional una religión de tu empresa: Si tienes la posibilidad de conocerte, aprender rápido y atacar, basado en dicho conocimiento, las debilidades de tu empresa, tendrás una ventaja sobre tus competidores. Si el

aprendizaje lo conviertes en oportunidades, nuevos productos, servicios y tecnologías antes que tu competencia, serás líder.

11. Desarrolla herramientas estratégicas para medir tu desempeño: No basta con mediciones estáticas de las finanzas o el desempeño de mercados, debes detectar los factores dinámicos que afectan la producción, las finanzas, el mercado y en general, el entorno de tu empresa.

Proceso de Incorporación:

Por su parte, Vásquez (2006). Considera al proceso de incorporar a un personal dentro de una organización laboral como una acción eminentemente de carácter formal, que debe cumplirse teniendo en cuenta las necesidades de la organización contratante; perfil técnico y profesional del que va asumir el cargo, los mismos que deben ser rigurosamente evaluados básicamente por dos especialistas como un psicólogo y un profesional del campo a desempeñar.

Desempeño del Talento Humano

Este término es bastante utilizado en todas las entidades públicas o privadas y se define como el rendimiento global del empleado en su puesto de trabajo, asesorada por la alta gerencia a través de la planificación institucional establecida en sus diversas políticas, planes o reglamentos.

Según la autora (Alles, 2009), al respecto del desempeño del talento humano agrega que:

“Una adecuada puesta en marcha de los subsistemas, es decir, un diseño acorde a las necesidades junto a una implantación cuidada y profesional, con entrenamiento brindado a las distintas áreas de la organización en cuanto a su utilización, dará como resultado un ajuste de los métodos de trabajo a la estrategia y el comportamiento organizacional esperado para alcanzarla”.

Los programas de capacitación del talento humano tienden a desarrollar en los empleados nuevas habilidades, conocimientos y aptitudes que les permitan lograr un

desempeño eficientemente en sus cargos habilitándolo para comportarse dentro y fuera del ambiente laboral. El talento como facultad o capacidad toma un rol importante para la obtención de un desempeño adecuado, en el influyen temas como el ambiente laboral que incidirán en la actitud hacia la organización.

El alto desempeño en las organizaciones

En las instituciones públicas, el desempeño exitoso de una tarea se relaciona con aspectos gubernamentales, sociales y políticos propios de la función del estado, y no se encuentra determinado única y exclusivamente por factores económicos. De ahí que en el estudio del desempeño en organismos públicos se debe considerar una visión integral, asociada a la conducta, el cumplimiento de normas y el logro de los objetivos individuales e institucionales (Chiang *et al.*, 2008).

Por tal motivo, el estudio del desempeño en organizaciones públicas debería considerar como medida el “qué tan bien” ejecuta una persona su rol en el trabajo. Este rol puede medirse como un índice de resultado (productividad) o comparando las conductas de las personas frente a las expectativas de la organización (Rodríguez *et al.*, 2011).

Según Quintero (2008), los factores que influyen en el alto desempeño de una persona son: satisfacción hacia el trabajo, conjunto de sentimientos positivos o negativos por los cuales el empleado percibe su trabajo y que se refleja en sus actitudes; autoestima, concepto que tiene el trabajador sobre sí mismo y sus capacidades, que le permitirá adaptarse dentro de una organización, buscar reconocimiento en el equipo y generar a su vez satisfacción laboral; trabajo en equipo, genera relaciones de cohesión, colaboración y crítica para superar debilidades; motivación, intensidad, dirección y persistencia que pone un individuo para cumplir un objetivo.

Desempeño laboral

Para Chiavenato (2009), El desempeño laboral es el grado en que el talento humano lleva a cabo las actividades y tareas de la organización de acuerdo a ciertos criterios, estándares, pautas de acción o logra resultados de acuerdo a los planes establecidos. El desempeño laboral involucra el entendimiento de las relaciones humanas, emociones competencias, sentimientos; elementos muy importantes en la dirección al cumplimiento de metas y objetivos. Un alto desempeño laboral será aquel que logra establecer vínculos emocionales tan fuertes como para ser capaces de sacrificar los intereses particulares por el bienestar común y es capaz de resistir a la adversidad y perseverar hasta alcanzar los objetivos, involucrándose en una mejora constante pues cuenta con la iniciativa y la capacidad de innovación.

Definiciones del Desempeño Laboral

La Societyfor Industrial and Organizacional Psychology (1987), define al desempeño como la efectividad y el valor de la conducta laboral y sus resultados, es decir, que el desempeño era igual a la efectividad o la productividad, por lo que no existía una definición específica.

Chiavenato (2000), define el desempeño, cómo las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para el logro de los objetivos de la organización. Afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización.

Aguirre (2000), define al desempeño laboral como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de ausentismo, con la finalidad de establecer en qué medida el trabajador es productivo, mejorando su rendimiento a futuro.

Además la evaluación es un proceso continuo, que se realiza en un momento determinado; es sistemático, para garantizar la objetividad del proceso, y que el personal conozca los criterios con anticipación el mismo que ha de ser para toda la

organización; es orgánico, porque se aplica a toda la organización; es en cascada, debido a que cada empleado es evaluado por su superior, al final del proceso todo el personal ha evaluado y ha sido evaluado por personas de la organización; es de expresión de juicios, porque se resalta, de forma constructiva los puntos fuertes para reforzarlos y los débiles para buscar soluciones; es histórico, el evaluador considera las actuaciones del evaluado durante todo el periodo de tiempo considerado, a fin de mejorar el desempeño mediante el reconocimiento y corrección de errores; es prospectivo, identificando el papel que el evaluado puede desempeñar en un futuro en la organización y las medidas que es preciso tomar para ello; es integrador, porque se analiza lo que se ha hecho bien, para reconocérselo, y lo que se ha hecho mal para ayudarle a mejorar a fin de que cada vez se integre más a la organización.

Chiavenato (2009) refirió que el desempeño laboral del personal dentro de la organización puede expresarse a través de los siguientes aspectos:

-Metas y objetivos, relacionados a las acciones realizadas por el servidor en la que demuestra que es enfocado hacia el usuario.

-Comportamiento, relacionado a la manera de relacionarse y a su comunicarse con otras personas, la misma que es reflejada en sus acciones de compromiso individual y grupal.

-Autocontrol, relacionado al manejo de la información, a la difusión e integración de información entre las personas dentro de la organización, mejorando y corrigiendo aspectos de oportunidad de mejora que conduzcan al bienestar personal y grupal.

Alles (2009) refirió que el desempeño laboral del personal con talento es entendido como un desempeño superior al promedio y que, este desempeño laboral está integrada por componentes como:

-Conocimientos, referidos al aspecto de puesta en práctica de su nivel de instrucción académica y a la capacitación que posee el personal dentro de la organización

-Competencias, referidos a la puesta en práctica de sus experiencias y prácticas realizadas por el personal en la que tiene mayor dominio laboral.

-Motivación, referidos a la puesta en práctica de la identificación y compromiso con la organización en respuesta a confort y buen trato recibido.

Sanabria (2015) refirió que el desempeño laboral del personal es valorado y medible a través del cumplimiento de metas y resultados en la organización, como se mencionan:

-Metas estratégicas individuales, relacionadas al logro y cumplimiento de metas personales sobre el puesto de trabajo.

-Metas estratégicas organizacionales, relacionadas al cumplimiento de objetivos y metas de la institución, de manera conjunta.

Beneficios de la Inducción para fortalecer el desempeño laboral:

1.- Reducir la ansiedad de los servidores. La ansiedad se genera por el temor a fallar en sus funciones. Es un sentimiento normal que surge por la incertidumbre de tener la capacidad para realizar el trabajo. Cuando los nuevos empleados reciben la tutoría de empleados experimentados, la ansiedad del nuevo servidor disminuye.

2.- Reducir la rotación. Es necesario que el personal fortalezca sus conocimientos sobre las prácticas comunes en lo que se refiere a la rotación que es la más elevada durante el período inicial del servidor, porque los nuevos colaboradores se sienten ineficientes, en algunos casos no deseados o no valorados y por ende no necesitados. Si se aplica estos objetivos, es decir una orientación eficaz, pues entonces se disminuirá esta reacción.

3.- Ahorrar tiempo. Cuando los nuevos servidores no reciben orientación pierden más tiempo tratando de conocer la institución, su trabajo y a sus compañeros/as; entonces el resultado es que pierden eficiencia en el trabajo; pero en cambio si los

compañeros y el director de talento humano les ayudan de forma integral y cohesionada, se integran de mejor manera.

4.- Acariciar expectativas realistas. Los nuevos servidores, por medio del programa de orientación, se enteran de lo que se espera de ellos y de cuáles son los valores que posee la organización. La calidad debe ser uno de los que más influyan en la satisfacción de las personas, mucho más que los atractivos materiales o económicos; y si se aplica estos conocimientos entonces el trabajo será más humanizado.

El desempeño va centrado principalmente en los siguientes aspectos:

- Los resultados concretos y finales que la institución desea alcanzar dentro de un determinado período.
- El desempeño es un comportamiento o los medios instrumentales con los que pretende ponerlos en práctica.
- Las competencias, las habilidades individuales que le aportan o agregan a las personas.

Motivación Humana

Existen muchas teorías acerca de la motivación, y cada una de ellas explica el comportamiento y que es lo que motiva a la persona para realizar una acción.

Los Refuerzos se refiere a que las consecuencias de una conducta López (2005), en la revista de investigación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, describe lo siguiente: Las teorías de las Necesidades y la Teoría de la Equidad, referidos a las satisfacciones e insatisfacciones de las personas. La teoría específica puede afectar su repetición. La Teoría de las Expectativas detalla el proceso mediante el cual las personas pueden optar por distintas acciones alternativas, en base a sus expectativas de lo que obtendrán de cada conducta. La Teoría de las Metas se concentra en el proceso de establecerlas y la forma en que las metas mismas afectan la motivación. No obstante, estas cinco posiciones tienen en común el papel

crucial de la conciencia de la persona en cuanto a lo que le resulta importante y las circunstancias en las que trabaja.

Por su parte, Chiavenato (2000), indica que el concepto de motivación es difícil de definir, puesto que se ha utilizado en diferentes sentidos. De manera amplia motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico.

2.5. Bases legales

2.5.1. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)

Título V De la formación del talento humano. Promoción y estímulo del talento humano:

El Ejecutivo Nacional promoverá y estimulará la formación y capacitación del talento humano especializado en ciencia, tecnología e innovación, para lo cual contribuirá con el fortalecimiento de los estudios de postgrado y de otros programas de capacitación técnica y gerencial. La Constitución recoge este requerimiento funcional, cuando establece que: La Administración Pública está al servicio de los ciudadanos y se fundamenta en los principios de honestidad, participación, celeridad, eficacia, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio de la función pública, con sometimiento pleno a la ley y el derecho.

La mencionada ley contiene las normas del régimen de los funcionarios públicos, el sistema de la función pública y la articulación de las carreras públicas; la dirección y gestión de la Función Pública; el sistema de administración de personal, la planificación de recursos humanos; los procesos de reclutamiento, selección, ingreso, inducción, capacitación y desarrollo; la planificación de las carreras, la evaluación de méritos, ascensos, traslados, transferencias, la valoración y clasificación de cargos; normas sobre el régimen de remuneraciones, permisos y licencias; régimen disciplinario; egreso, y régimen de garantías jurisdiccionales.

Todo ello en función de lograr hacer efectivos los fines y propósitos del Estado Venezolano, expresados en la Constitución Bolivariana de Venezuela.

2.5.1.3. Ley del plan de la patria (2013-2019)

Haciendo énfasis en el Objetivo Nacional 2.2 que es la construcción de una sociedad igualitaria y justa y hagamos referencia al 2.2.1 que nos habla de superar las formas de explotación capitalistas presentes en el proceso social del trabajo, a través del despliegue de relaciones socialistas entre trabajadores y trabajadoras con este proceso, como espacio fundamental para el desarrollo integral de la población.

Y llegando a la cúspide del Plan de la Patria en cuanto a la función Pública nos pide acelerar la construcción de la nueva plataforma institucional del Estado, en el marco del nuevo modelo de Gestión Socialista Bolivariano, donde se establezcan políticas de estímulo y reconocimiento a los servidores públicos, así como de líderes populares y sociales, que desarrollen el ejercicio de sus funciones en el marco de los valores que comportan la ética socialista.

2.5.3.2. Forjar una cultura revolucionaria del servidor público, regida por la nueva ética socialista, promoviendo una actuación en función de la acción del Estado, fundamentado en el principio de la administración pública al servicio de las personas.

2.5.3.4. Ejecutar un proceso de reorganización de la Administración Pública, homologando y dignificando las condiciones de los servidores públicos, de acuerdo a sus roles y competencias, para potenciar y ampliar sus capacidades, con miras a desarrollar el modelo económico productivo socialista.

2.5.3.5. Impulsar mecanismos de control y sanción; políticos, administrativos y penales, según sea el caso, para los servidores públicos que incurran en hechos de corrupción u otras conductas y hechos sancionados por las leyes.

2.5.3.6. Suprimir los requerimientos innecesarios exigidos a los ciudadanos y ciudadanas para la realización de trámites administrativos, a través de la masificación de tecnologías y unificación de criterios, erradicando definitivamente la actividad de los gestores.

Dándole un nuevo rostro a nuestra Venezuela socialista desde el análisis de puntos específicos del plan de la patria donde fijar la posición en cuanto a consolidar los valores socialistas, la vida y el bienestar social del pueblo, mediante principios socialistas como la igualdad de género garantizando los derechos de todos y todas sin importar la diversidad social.

2.5.1.4. Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras

Capítulo V Condiciones Dignas de Trabajo:

Artículo 156. El trabajo se llevará a cabo en condiciones dignas y seguras, que permitan a los trabajadores y trabajadoras el desarrollo de sus potencialidades, capacidad creativa y pleno respeto a sus derechos humanos, garantizando: a) El desarrollo físico, intelectual y moral. b) La formación e intercambio de saberes en el proceso social de trabajo. c) El tiempo para el descanso y la recreación. d) El ambiente saludable de trabajo. e) La protección a la vida, la salud y la seguridad laboral. f) La prevención y las condiciones necesarias para evitar toda forma de hostigamiento o acoso sexual y laboral.

2.6.- Definición de términos básicos:

Administrar: Gobernar, ejercer la autoridad o el mando sobre un territorio y sobre las personas que lo habitan.

Administración: Administración es el acto de administrar, gestionar o dirigir empresas, negocios u organizaciones, personas y recursos, con el fin de alcanzar los objetivos definidos.

Aptitud: Capacidad de una persona o una cosa para realizar adecuadamente cierta actividad, función o servicio. Calidad: Joseph M. Juran, la calidad consiste en aquellas características de producto que se basan en las necesidades del cliente y que por eso brindan satisfacción del producto.

Capacitación: Se considerada como un proceso educativo a corto plazo el cual utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado a través del cual el personal de una organización, adquiere los conocimientos y habilidades técnicas necesarias para incrementar su eficacia en el logro de las metas que se haya propuesto la organización en la cual se desempeña.

Competencias: Capacidad, real y demostrada, para realizar con éxito una actividad de trabajo específica.

Desempeño: Disposición o aptitud para realizar distintas clases de actividades.

Desempeño Laboral: El desempeño laboral es lo que el trabajador hace verdaderamente y no solo lo que sabe hacer según sus aptitudes.

Eficiencia: Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado.

Eficacia: Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.

Estereotipo: Imagen o idea aceptada comúnmente por un grupo o sociedad con carácter inmutable.

Evaluar: Significa: “Determinar el valor o importancia de una cosa o de las aptitudes, conducta, etc., de una persona”.

Gestión: Hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. Administrar, por otra parte, abarca las ideas de gobernar, disponer dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación.

Gestión Pública: Conjunto de acciones mediante las cuales las entidades tienden al logro de sus fines, objetivos y metas, los que están enmarcados por las políticas gubernamentales establecidas por el Poder Ejecutivo. En consecuencia podemos decir que la gestión pública está configurada por los espacios institucionales y los procesos a través de los cuáles el Estado diseña e implementa políticas, suministra bienes y servicios y aplica regulaciones con el objeto de dar curso a sus funciones.

Gestión de Recursos Humanos: Consiste en planear, organizar y desarrollar todo lo concerniente a promover el desempeño eficiente del personal que compone una estructura.

Globalización: Proceso por el que las economías y mercados, con el desarrollo de las tecnologías de la comunicación, adquieren una dimensión mundial, de modo que dependen cada vez más de los mercados externos y menos de la acción reguladora de los Gobiernos.

Incentivo: Del latín *incentivus*, es aquello que mueve a desear o hacer algo. Puede tratarse algo real (como dinero) o simbólico (la intención de dar u obtener una satisfacción).

Motivación: Conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona. **Organización:** es un grupo social formado por personas, tareas y administración, que interactúan en el marco de una estructura sistemática para cumplir con sus objetivos.

Planeación: Es el proceso y resultado de organizar una tarea simple o compleja teniendo en cuenta factores internos y externos orientados a la obtención uno o varios objetivos.

Potencial humano: Es el conjunto de conocimientos, habilidades y competencias que posee una persona, lo que posibilita su rendimiento exitoso en cualquier puesto de su nivel o en otro superior y dentro de la Organización o Empresa.

Recurso Humano: Se denomina recursos humanos a las personas con las que una organización (con o sin fines de lucro, y de cualquier tipo de asociación) cuenta para

desarrollar y ejecutar de manera correcta las acciones, actividades, labores y tareas que deben realizarse y que han sido solicitadas a dichas personas.

Salud Pública: La Organización Panamericana de la Salud (OPS), define a la Salud pública como el esfuerzo organizado de la sociedad, principalmente a través de sus instituciones de carácter público, para mejorar, promover, proteger y restaurar la salud de las poblaciones por medio de actuaciones de alcance colectivo”.

Talento: Refiere a la personas inteligentes o aptas para determinada ocupación; inteligente, en el sentido que entiende y comprende, tiene la capacidad de resolver problemas dado que tiene las habilidades, destrezas y experiencia necesario para ello, apta en el sentido que puede operar competentemente en una actividad debido a su capacidad y disposición para el buen desempeño de la ocupación.

2.7.- Cuadro de Operacionalizacion de variable

Objetivos específicos	Variable	Dimensión	Indicadores	Ítems	Técnica	Instrumento
Diagnosticar las herramientas utilizadas en la gestión del talento humano para el fortalecimiento del desempeño laboral en el instituto nacional de desarrollo rural (Coordinación Regional Inder-Apure).	Gestión del Talento Humano	Desempeño laboral	Cumplimiento	1 al 5	ENCUESTA	CUESTIONARIO
		Habilidades	Eficiencia	5 al 10		
		Motivación	Estimulo			
		Actitudes	Comportamiento			
Caracterizar las estrategias utilizadas para el fortalecimiento del desempeño laboral en el instituto nacional de desarrollo rural (Coordinación Regional Inder-Apure).	Desempeño Laboral	Estrategias motivacionales	Habilidades	11 al 15		

Fuente: Parra (2018)

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

3.1. Fundamentación Epistemológica

Se refiere a la estructura de pensamiento bajo las cuales es apreciada una realidad, en este sentido, la investigación se fundamentara en el enfoque cuantitativo (positivista), el cual según Hernández, Fernández y Baptista (2010), se define como “la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (p.5). Este paradigma, orienta a ver la realidad desde el punto de vista objetivo, el cual se basa en valores confiables que puedan ser comprobados a través de un sistema de preguntas que permite obtener los datos directamente de la muestra objeto de estudio, su análisis es cuantitativo.

3.2. Nivel de la investigación

En relación a este punto, la investigación se ubicó en la modalidad de proyecto factible, de acuerdo a la definición dada por el “Manual de Tesis de Grado y Especialización y Maestrías y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Libertador” (la última versión 2013), plantea que consiste en “ la investigación, elaboración y desarrollo de un modelo operativo viable para solucionar problemas requerimientos y necesidades de organizaciones o grupos sociales que pueden referirse a la formulación de políticas , programas, tecnologías, métodos o procesos. El mismo se fundamentó en una investigación descriptiva. En este sentido Arias (2012), afirma que la investigación descriptiva es “aquella que consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (p.22). Se realizó un análisis descriptivo de los hallazgos obtenidos luego de la aplicación del instrumento al personal de la Coordinación Regional Inder-Apure.

3.3. Diseño de la Investigación

Dentro de este esquema, se enmarco en un diseño de campo, de tipo no experimental; según Arias (2012), define: La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de todos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variables alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental. Claro está en una investigación de campo también se emplea datos secundarios, sobre todo los provenientes de fuentes bibliográficas, a partir de los cuales se elabora el marco teórico. No obstante, son los datos primarios obtenidos a través del diseño de campo, los esenciales para el logro de los objetivos y la solución del problema planteado. Siendo las variables: gestión del talento humano y desempeño laboral.

3.4. Población y Muestra

3.4.1 Población

Para Tamayo (2012) señala que la población es la totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de análisis que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrado de entidades que participan de una determinada característica, y se le denomina la población por construir la totalidad del fenómeno adscrito a una investigación. Según Silva (2014), la población es “un conjunto de elementos con ciertas características que la distingue como la totalidad del fenómeno a estudiar” (p.90). La Coordinación Regional Inder – Apure cuenta con un total de treinta y dos (32) personas, lo cual equivale a la población.

Tabla 1.

Población

Descripción/ Cargo	Cant.
Coordinación Regional	1
Departamento Administración(GTH, Sala Situacional, Asistente	4

administrativo y Secretario)	
Enlaces municipales	2
Enlaces de áreas y/o componente	3
Técnicos de campo	22
Total	32

Fuente: **INDER – APURE (2018)**

3.4.2 Muestra

Según López F. (2013) considera que la muestra está formada por un grupo pequeño de individuos de una población y para poder ser representativa debe estar formada por el 30% de la población como mínimo. (P.41). En la presente investigación se calculó el 100% de la población. Para la realización del presente estudio, los sujetos de la investigación, están conformados por treinta y dos el tamaño total de la muestra (32), servidores públicos de la coordinación regional inder –apure, siendo el 100% de la población. En tal sentido, no se utilizaron criterios sistemáticos para la selección de los participantes, por lo cual, su carácter será censal.

Tabla 2

Distribución de la muestra objeto de estudio

Descripción/Cargo	Cantidad	Porcentaje
Coordinador Regional	1	1
Departamento Administración (GTH, Sala Situacional, Asistente administrativo y Secretario)	4	1.2
Enlaces municipales	2	0.6
Enlaces de áreas y/o componente	3	0.9
Técnicos de campo	22	6.6
Total	32	10.3

Fuente: **INDER – APURE (2018)**

3.5. Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos

Según Lopez F (2013), señala que las técnicas son las herramientas son las diversas maneras de obtener la información, mientras que los instrumentos son las herramientas que se utilizan para la recolección, almacenamiento y procesamiento de la información recogida. (p 44). Con el propósito de obtener la información necesaria, es importante definir con claridad las técnicas e instrumentos de recolección que se utilizaron, ya que estuvieron destinados a conocer las necesidades y así recolectar los datos de la realidad aplicados a la situación a estudiar, para su posterior análisis; con el fin de determinar las necesidades del objeto estudiado.

3.5.1 Técnica

Para el desarrollo de la presente investigación, se obtuvo la información y los datos necesarios mediante la técnica de la encuesta: definida por Arias (2012) como: “Una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de si mismos o en relación con un tema en particular” (p.72). En el caso que compete se aplicó la encuesta al personal que labora en la Oficina de la Coordinación Regional Inder - .Apure.

3.5.2. Instrumento de la Investigación

Definida por Arias (2012) como: “un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar y almacenar información” (p.68). En el presente trabajo de investigación el instrumento utilizado fue un cuestionario conformado por (15) ítems con opciones de respuestas del 1 al 5, totalmente de acuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, de acuerdo, totalmente de acuerdo.

3.6. Validez y confiabilidad

La validez y confiabilidad reflejan la manera en que el instrumento se ajusta a las necesidades de la investigación, Hurtado (2012). La validez hace referencia a la capacidad de un instrumento para cuantificar de forma significativa y adecuada el rasgo para cuya medición ha sido diseñado. Es decir, que mida la característica (o evento) para el cual fue diseñado y no otra similar.

3.6.1 Validez:

Para validar el instrumento se efectuó a juicio de expertos; es decir, con personas de gran experiencia en investigación o largo tiempo de servicio y conocedores del área inherente al problema estudiado. Por lo tanto para conseguir la validez del instrumento aplicado en el presente estudio, se consultó la opinión de tres (03) expertos: (02) en metodología de la investigación y (01) en gerencia pública, para que determine su validez, generando los juicios necesarios que permitan optimizar las condiciones del mismo, en relación a la pertinencia entre objetivos y los ítems del instrumento y coherencia del mismo, aplicándose al cuestionario.

3.6.2 Confiabilidad:

Según Kerlinger (2002), se refiere al grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes. Es decir en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales. En la presente investigación se aplicó el Alfa de Cronbach; es un coeficiente de correlación al cuadrado que, a grandes rasgos, mide la homogeneidad de las preguntas promediando todas las correlaciones entre todos los ítems para ver que, efectivamente, se parecen. Su interpretación será que, cuanto más se acerque el índice al extremo 1, mejor es la fiabilidad, considerando una fiabilidad respetable a partir de 0,80.

3.7. Técnicas de análisis de datos

Para realizar el análisis e interpretación de los datos será necesario recurrir a los métodos de análisis cuantitativos, el cual se refiere al tipo de operación que se efectúa, naturalmente con toda la información numérica resultante de la investigación, con la finalidad de organizar y mostrar los datos de una manera clara y precisa. Una vez obtenida la información cuantitativa se procedió se desglosar en cuadros estadísticos de distribución de frecuencias con porcentajes simples y analizados de manera cuantitativa.

Procedimientos metodológicos

Fase I: Referida a la revisión bibliográfica, relacionada con análisis de antecedentes, textos sobre el tema, documentos en línea, revista, el procesamiento de la información recopilada, y la construcción del marco teórico.

Fase II: Trabajo de campo: comprende la selección de la población escogencia de técnicas e instrumentos de recolección de la información, validación del instrumento mediante el juicio de expertos, aplicación del instrumento a la población o muestra seleccionada.

Fase III: Elaboración de la propuesta que consiste en un plan de estrategias motivacionales dirigidas a la gestión del talento humano para fortalecer el desempeño laboral en el instituto nacional de desarrollo rural (coordinación regional inder-apure).

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En este capítulo, se presenta el análisis e interpretación de los resultados tomando en cuenta las características del estudio, las interrogantes, los objetivos específicos, las variables y sus respectivos indicadores. En este sentido, se dan a conocer los resultados los cuales se desglosan por ítem, debidamente organizados en cuadros estadísticos de distribución de frecuencias con porcentajes simples y analizados de manera cuantitativa.

Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Ni de Acuerdo Ni en Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
1	2	3	4	5

Parte I- Gestión del Talento Humano

Dimensión: 1- Selección del Personal

N°	ÍTEMS	ALTERNATIVAS					TOTAL	%
		1	2	3	4	5		
1.	¿Está usted de acuerdo que los datos que especifican su currículum vitae son importantes para seleccionar al trabajador?	18 63%	14 37%	-	-	-	32	100
2.	¿Está usted de acuerdo que la entrevista de personal ayuda a calificar el conocimiento y facilidad de expresión verbal de la persona?	10 19%	18 44%	4 37%	-	-	32	100
3.	¿Estás de acuerdo que la selección de personal es la más adecuada como para contratar al personal más adecuado para el puesto de trabajo?	2 19%	10 26%	20 56%	-	-	32	100

Dimensión Nro. 2 – Capacitación del Personal

N°	ÍTEMS	ALTERNATIVAS					TOTAL	%
		1	2	3	4	5		
4.	¿Estás de acuerdo que la institución capacite al personal anualmente?	32 100 %	-	-	-	-	32	100
5.	¿Estás de acuerdo que la capacitación se debe priorizar para que el personal esté actualizado?	-	-	20 74%	12 26%	-	32	100
6.	¿Los planes o programas de capacitación ayudan a mejorar el nivel de competencia?	-	-	25 93%	7 7%		32	100

Fuente: Parra (2018)

Grafico N°1

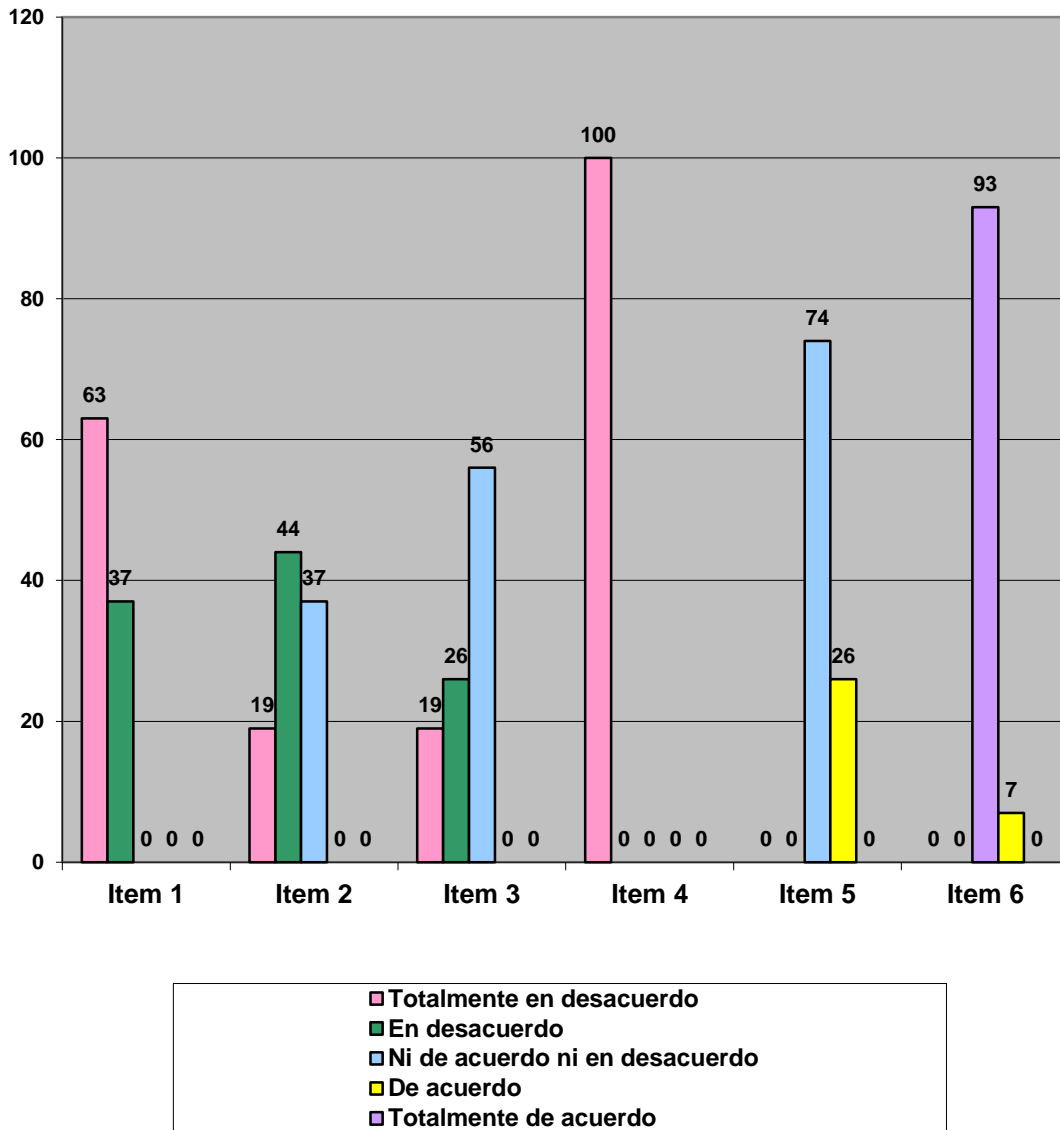


Gráfico 1. Gestión del Talento Humano

En lo que respecta al cuadro, referido al indicador. Gestión del Talento Humano: se tiene que para el ítem 1, mayor concentración de respuestas 63% se ubicó en la alternativa totalmente en desacuerdo, mientras que el resto 37% se localizó en la disyuntiva en desacuerdo.

Para el ítem 2, ¿Está usted de acuerdo que la entrevista de personal ayuda a calificar el conocimiento y facilidad de expresión verbal de la persona? la mayor concentración de respuestas 44% se ubicó en la alternativa ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que un 37% se agrupó en la categoría de acuerdo y el resto 19% en la disyuntiva. Totalmente en desacuerdo.

En lo que concierne al ítem 3 referido a ¿Estás de acuerdo que la selección de personal es la más adecuada como para contratar al personal más adecuado para el puesto de trabajo? La mayoría de las respuestas 56% se agruparon en la alternativa ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que un 26% se localizó en la disyuntiva en desacuerdo y el resto 19% se ubicó en la opción, totalmente en desacuerdo.

Para el ítem 4 ¿Estás de acuerdo que la institución capacite al personal anualmente? La totalidad de las respuestas 100% se concentraron en la opción totalmente en desacuerdo.

El ítem 5 ¿Estás de acuerdo que la capacitación se debe priorizar para que el personal esté actualizado?-. La mayor concentración de respuestas 74% se agruparon en la opción ni de acuerdo ni en desacuerdo mientras que el resto 26% se localizó en la alternativa de acuerdo.

Finalmente, para el ítem 6. ¿Los planes o programas de capacitación ayudan a mejorar el nivel de competencia? La mayor concentración de respuestas 93% se agruparon en la opción ni de acuerdo ni en desacuerdo mientras que el resto 7% se localizó en la alternativa de acuerdo.

Como se aprecia, los datos para este indicador son muy significativos, puesto que denotan que a juicio de los coordinadores ellos buscan, seleccionar y clasificar las actividades para promover la gestión del talento humano. De igual manera, en su proporción en desacuerdo, se motiva y se aplica a los trabajadores estrategias para promover la Comunicación. Así mismo, se promueve en diferentes actividades la gestión del talento humano en cuanto a la capacitación del personal donde el personal no está ni de acuerdo ni en desacuerdo lo que indica según las respuestas dadas se encuentran desmotivados. De estos hallazgos se desprende que los coordinadores en cuanto a promover la gestión del talento humano se observó que los coordinadores están dejado de desarrollar ciertas actividades o funciones de capacitación que son de

vital importancia para la calidad total del desempeño laboral, tales como: La gestión del talento humano, ya que es de suma importancia promover y valorar el trabajo del personal, en las organizaciones afianzándose en la parte directiva ya por sí sola, es una alternativa para generar en los gerentes cambios significativos de comportamiento, reafirmación de valores, y el buen trato hacia su personal.

Parte; II. Variable Nro. 2 Desempeño Laboral.

Dimensión: Calidad del Trabajo y Trabajo en Equipo

N°	ÍTEMS	ALTERNATIVAS					TOTAL	%
		1	2	3	4	5		
7.	¿Está usted de acuerdo que la puntualidad sea reconocida por la institución?	-	-	-	2 7%	30 93%	32	100
8.	¿Está de acuerdo que la institución promueva la iniciativa del trabajador?	-	-	20 74%	12 26%	-	32	100
9.	¿Está de acuerdo que el compromiso es la que prevalece en tu desempeño laboral por encima del cumplimiento?	-	-	23 7%	7 74%	2 19%	32	100
10.	¿Cuán de acuerdo está Ud. que la presentación personal, distingue y representa la calidad del trabajador?	-	-	-	28 74%	4 26%	32	100
11.	¿Cuán de acuerdo está Ud. que la creatividad influye para la resolución de problemas?	-	-	-	27 93%	5 7%	32	100
12.	¿La capacidad de realización es el cumplimiento de tareas de la mejor manera?	32 100 %	-	-	-	-	32	100
13.	¿Está de acuerdo que la experiencia de trabajos realizados en puestos	-	14 74%	10 19%	8 7%	-	32	100

	similares ayuda a mejorar el trabajo en equipo?							
14.	¿Está de acuerdo que los equipos de trabajo obtienen productos de calidad?	17 26%	15 74%	-	-	-	32	100
15.	¿Hay mayor productividad cuando las tareas se realizan en equipos de trabajo?	-	-	-	-	32 100 %	32	100

Fuente: Parra (2018)

Grafico N°2

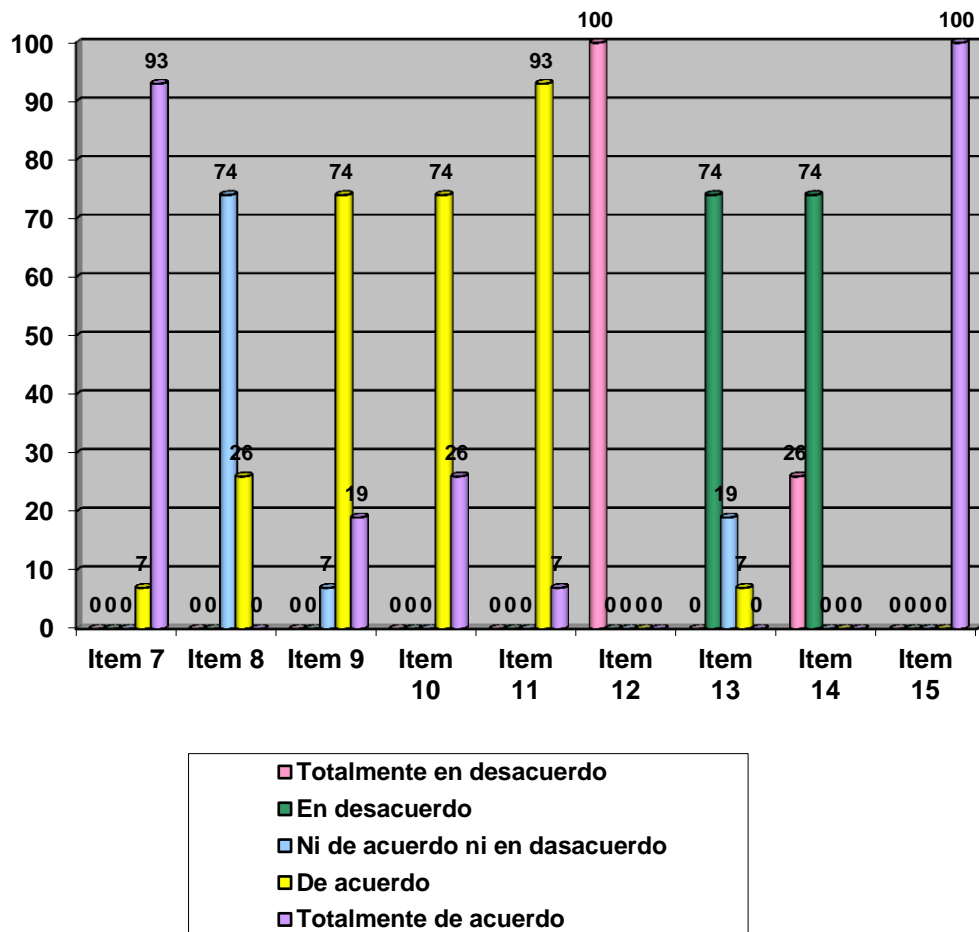


Gráfico 2 Desempeño Laboral. Dimensión: Calidad del Trabajo

En lo que respecta al cuadro Nro. En cuanto a la variable desempeño laboral El ítem 7 ¿Está usted de acuerdo que la puntualidad sea reconocida por la empresa? La mayor concentración de respuestas 93% se agrupó en la opción totalmente de acuerdo y el resto 7% en la categoría a ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Para el ítem 8. ¿Está de acuerdo que la empresa promueva la iniciativa del trabajador? La mayor concentración de respuestas 74% se agrupó en la opción ni de acuerdo ni en desacuerdo y el resto 26% en la categoría de acuerdo.

En lo que concierne al ítem 9 ¿Está de acuerdo que el compromiso es la que prevalece en tu desempeño laboral por encima del cumplimiento? la mayor concentración de respuestas 74% se agrupó en la opción de acuerdo, mientras que un 19% se localizó en la alternativa totalmente de acuerdo y el resto 7% se ubicó en la categoría ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Para el ítem 10. ¿Cuán de acuerdo está Ud. que la presentación personal, distingue y representa la calidad del trabajador? Los resultados Arrojaron los siguientes, la mayor concentración de respuestas 74% se agrupó en la opción de acuerdo y el resto 26% en la categoría totalmente de acuerdo.

El ítem 11. ¿Cuán de acuerdo está Ud. que la creatividad influye para la resolución de problemas? de manera similar al anterior la mayor concentración de respuestas 93% se agrupó en la opción de acuerdo y el resto 7% en la categoría totalmente de acuerdo.

Para el ítem 12. ¿La capacidad de realización es el cumplimiento de tareas de la mejor manera? la totalidad de las respuestas 100% se localizaron en la disyuntiva totalmente en desacuerdo.

En lo que respecta al ítem 13. ¿Está de acuerdo que la experiencia de trabajos realizados en puestos similares ayuda a mejorar el trabajo en equipo?, la mayor concentración de respuestas 74% se agrupó en la opción casi totalmente en desacuerdo, mientras que un 19% se localizó en la disyuntiva a ni de acuerdo ni en desacuerdo y el resto 7% en la categoría de acuerdo.

Para el ítem 14. ¿Está de acuerdo que los equipos de trabajo obtienen productos de calidad?, la mayor concentración de respuestas 74% se agrupó en la opción en desacuerdo y el resto 26% en la categoría totalmente en desacuerdo.

Finalmente, para el ítem 15. ¿Hay mayor productividad cuando las tareas se realizan en equipos de trabajo? La totalidad de las respuestas se concentraron en la disyuntiva totalmente de acuerdo.

En lo que concierne a estos hallazgos, se puede precisar que en la parte Desempeño laboral dimensión calidad del trabajo. Se observó mediante la encuesta que los directivos no se preocupan en realizar actividades estratégicas para promover la y motivar la gestión del talento humano, las cuales son desarrolladas en frecuencia de totalmente en desacuerdo y ni de acuerdo ni en desacuerdo, por parte de los directivos, ello, por cuanto nunca poseen el tiempo suficiente fuera de sus planificaciones de la disciplina de la que están encargados. Igual forma, están en desacuerdo cuando realizan una que otra actividad en cuanto al cuidado de su gestión.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones:

- Existe una clara relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral, el personal no es eficiente porque no recibe capacitación y reconocimiento por su labor, además no existe claridad en las funciones de cada cargo.
- Las características de la gestión del talento humano están basadas en que se han implementado solo algunos beneficios sociales, pero no para todo el personal, no es buena la misma puesto que no existe claridad en las funciones del personal, ni procesos para el reconocimiento, incentivos y capacitación del personal de la empresa.
- El nivel de desempeño del personal es bueno pero no eficiente, se debe la motivación y satisfacción del personal con la gestión interna de la institución, para promover y dirigir el talento humano. El ambiente laboral no es el más idóneo, lo que ha creado malestares e incomodidades que se refleja en una actitud inhóspita hacia los demás convirtiendo a la organización en un ambiente difícil de llevar y desarmónico.
- No existe un plan del talento humano que mejore el desempeño de los trabajadores.

Recomendaciones:

- Desarrollar un programa de gestión integrado de los recursos humanos, enfatizando en los valores, las creencias, normas y hábitos que resultan determinantes principales de la conducta de los miembros de la organización.

- Implementar programas integrales de adiestramiento, dotando de herramientas a los empleados para lograr el cambio personal, como base para mejorar el desempeño de sus funciones.
- Proponer programas de motivación al personal con la finalidad de educar a los empleados para que implementen una verdadera cultura organizacional. Reestructurar los valores de la organización en consenso con sus trabajadores, y políticas de la organización para que estén alineadas a las buenas costumbres, y puedan ser acatadas por todos.
- Implementar un plan de gestión del talento humano para mejorar su desempeño laboral y condiciones de trabajo en la institución..

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1. Datos informativos

Título: Plan de gestión del talento humano para fortalecer el desempeño laboral y condiciones de trabajo en el Instituto Nacional de Desarrollo rural, Coordinación Regional Inder Apure.

6.2.- Beneficiarios: Personal que labora en la institución objeto de estudio, Coordinador de la institución y personal en general.

6.3. Justificación de la propuesta

La propuesta pretende implementar estrategias que motiven el mejoramiento del desempeño profesional del personal de la institución estudiada, que involucren los aspectos de capacitación, reconocimientos, comunicación, y clima organizacional. Es original puesto que dentro de la institución no se cuenta con este tipo de planes para promover el desarrollo de la organización en cuanto al desempeño del talento humano. Cabe indicar que la importancia de la presente propuesta está en la implementación del plan.

La propuesta es novedosa porque las actividades planificadas tienen con fin mejorar el desempeño laboral del personal basado en crear un clima organizacional que fomente el valor del talento humano, reconociendo su labor y trabajo. Es de interés para mejorar la administración del talento en todas las dimensiones y aspectos claves de la organización, logrando una entidad integra, con capacidad de servicio La misión es capacitar, promover, fomentar en la institución un ambiente interno óptimo, que motive el trabajo en equipo, el amor por el trabajo, las buenas relaciones interpersonales, la selección del mejor talento humano. La visión es lograr un personal más comprometido, más eficiente y mejor capacitado en las actividades que realiza que mejore el nivel de productividad, eficiencia de la institución. Los beneficiarios de la propuesta es el personal de Inder Apure quienes tendrán una herramienta para mejorar su capacitación, el personal seleccionados que contaron con

las estrategias para promover un buen clima organizacional en cuanto al talento humano. La propuesta es factible porque se cuenta con los recursos necesarios.

6.3.1. Objetivos de la propuesta

6.3.1.1. Objetivo General

Diseñar un plan de gestión para el fortalecimiento del talento humano para mejorar el desempeño laboral y las condiciones de trabajo del personal de Inter Apure.

6.3.1.2. Específicos

- Socializar la propuesta con el personal de la entidad para la participación activa en la toma de decisiones
- Ejecutar las actividades planificadas en el cronograma de actividades mensuales
- Evaluar las actividades desarrolladas durante la ejecución del proyecto de forma permanente.

6.3.1.3. Análisis de factibilidad Organizacional

Es factible porque se cuenta con el apoyo del personal de la organización, de los directivos y con la aprobación para la utilización de los recursos de la entidad. Las políticas de la empresa influyen en el mejoramiento institucional, enfocado en promover el desarrollo del personal. Tecnológica Desde el punto de vista técnico la elaboración y puesta en marcha es factible, ya que existen los recursos necesarios para llevarlo a cabo, destacando entre ellos: Equipo audiovisual, espacio para la capacitación, disposición de las partes involucradas, y el recurso humano necesario para su aplicación. Es factible porque se cuenta con los recursos económicos necesarios para la implementación de la propuesta, quien financiera el plan basado en estrategias.

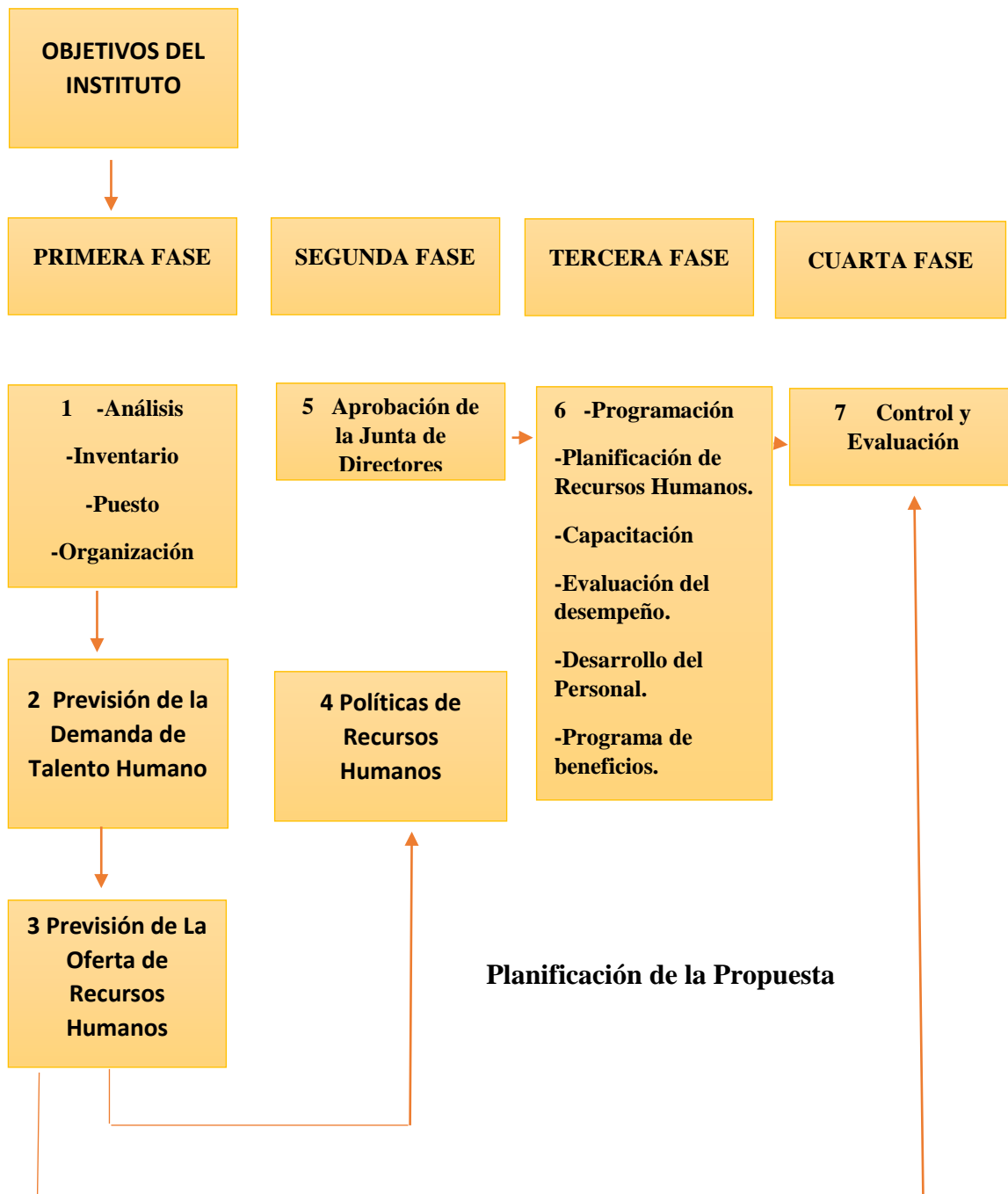


PLAN DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

La presente planificación tiene por objeto: Implementación de un plan de gestión del talento humano para mejorar su desempeño laboral y condiciones de trabajo en el Instituto Nacional de Desarrollo Rural. Estado Apure.

6.4. Propuesta

Planificación del plan Fuente: Propuesta Elaboración por: María Parra



Fuente: La Propuesta.

Elaboración: María Parra

MODELO GRAFICO DE LA PROPUESTA



Fuente: Propuesta

Elaboración: María Parra

Titulo:

Implementación de un plan de gestión del talento humano para mejorar su desempeño laboral y condiciones de trabajo en el Instituto Inder Apure.

Misión del plan

Generar transformación organizacional mediante el desarrollo del talento humano que viabiliza la interacción coherente con las habilidades y conocimientos requeridos por los procesos corporativos, el fortalecimiento de equipos de trabajo, y la relación sistémica de las actividades de la gestión del talento humano.

Visión del plan

Lograr el liderazgo directivo a través de la planificación anual de los procesos de gestión del talento humano en todas sus dimensiones basado en las necesidades del personal y sus requerimientos, del desarrollo humano integral, y potencializado el talento humano.

Objetivos específicos:

- Lograr el direccionamiento del desarrollo del talento humano, implementando estrategias para fortalecer la comunicación interna entre todos los miembros de la organización, de tal forma que aseguren el crecimiento y desarrollo integral de las potencialidades individuales e institucionales.

- Innovar el desarrollo de conocimientos, habilidades, destrezas, valores, actitudes y aptitudes fomentando personal con un mejor perfil profesional, a través de actividades capacitación y formación

- Mejorando el clima organizacional, mediante la transformación de hábitos y prácticas del personal.

- Desarrollando una cultura de evaluación permanente al personal, con la participación activa de los diferentes actores de la organización.

Estrategias del plan

- Estrategia para el mejoramiento de la comunicación interna
- Estrategia para fomentar el clima organizacional
- Estrategia de desarrollo organizacional del talento humano
- Estrategia para mejorar las condiciones de trabajo
- Estrategia de Evaluación de desempeño del talento humano
- Estrategia de formación y capacitación del talento humano.

Actividades por estrategias

Estrategia para el mejoramiento de la comunicación interna

Objetivo:

Lograr el direccionamiento del desarrollo del talento humano, implementando estrategias para fortalecer el desempeño laboral entre todos los miembros de la organización, de tal forma que aseguren el crecimiento y desarrollo integral de las potencialidades individuales e institucionales. El desempeño laboral se encuentra estrechamente unido con la comunicación ya que es la base de toda interrelación, considérela como la llave que llevara la atención de todos los trabajadores.

Actividades

- Periódico mural semanal con información de la institución:

Contendrá todos los eventos que realiza de carácter interno, celebraciones, menciones de la radio, personal reconocido de manera mensual.

- Informativo institucional mensual sobre las actividades que realiza la institución: Se resaltarán lo más importante que realizó el personal del Instituto, en cada área periodística, técnica y administrativa, reconociendo logros profesionales y méritos de quienes son parte de la radio.

- Envió de comunicados diarios sobre reuniones y eventos a todo el personal: Se encargará de enviar los comunicados por diversas fuentes, vía email, y a cada departamento.

- Implementar un buzón de sugerencias interno para conocer las quejas del personal. :

Estrategias para Fomentar el Clima Organizacional

Objetivo:

-Fomentar un buen clima organizacional entre todo el grupo de empleados de la empresa de cada área logrando el mejoramiento de relaciones interpersonales.

-Obtener un mejoramiento sustancial del clima organizacional, mediante la transformación de hábitos y prácticas del personal.

Actividades

- Eventos para mejorar las Relaciones Interpersonales:

a) Convivencias laborales por festividades entre empleados de cada área.

b) Actividades culturales y deportivas entre empleados.

c) Jornadas de Integración de funcionarios y familia. Actividades en centros recreativos, paseos.

d) Formación del Club Empleados: Conformados por empleados

e) Celebración de Cumpleaños: Talento Humano enviará felicitación vía mail y la entrega de un presente.

Reuniones para la Resolución de Conflictos:

a) Reuniones mensuales para la resolución de conflictos internos que ayuden a las discusiones y toma de decisiones.

b) Encuentros semanales con empleados para conocer sus actitudes con respecto al trabajo.

Reunión para el Manejo de Stress

a) Desarrollo semestral de dos terapias anti estrés dentro de la empresa con el fin de mejorar las condiciones de trabajo, y prevenir problemas de estrés en el personal siendo estas:

1. Taller cuerdas bajas
2. Taller de cuerdas medias

Estrategia de desarrollo organizacional del talento humano

- Estrategia de desarrollo organizacional del talento humano.

Objetivo:

Promover una dirección y administración del talento humano más organizada motivando el desarrollo.

Sistema de reclutamiento y selección del personal:

El sistema pretende establecer los lineamientos necesarios para el reclutamiento del personal, iniciando desde la convocatoria, establecer bases para el funcionamiento de cada área.

Sistema de información: Establecer un Sistema de información de personal, el cual contendrá los datos del empleado, su desempeño laboral, talleres de capacitación que realice. **Elaboración de un manual de políticas de satisfacción del personal según sus cargos y funciones:** Las políticas promoverán el desarrollo eficaz del personal en todas las áreas. Elaboración de un manual de funciones por cada departamento, se detallará las características del puesto, las habilidades necesarias y requisitos para ejercerlo.

Implementación de un modelo inventario del personal: Es documento que establece en resumen el cargo actual del empleado, todos los recursos que maneja y el perfil profesional del mismo.

Manual de procedimientos de convocatoria, selección, reclutamiento, contratación, capacitación del personal. - Implementación de un sistema informático para establecer los horarios de trabajo, las horas extras, permisos, asistencias e inasistencias de los colaboradores.

Estrategia para mejorar las condiciones de trabajo.

Objetivo:

Establecer los lineamientos y ejes necesarios para mejorar las condiciones del trabajo de los empleados, buscando el mejoramiento de los beneficios y el reconocimiento de su desempeño laboral.

Actividades

Programa de beneficios

Se implementará un programa de beneficios que establezca bondades que se pueda proporcionar a los empleados, seguridad social, apoyo para la inscripción de los niños en centros de cuidado de niños.

Fomentar un sistema de incentivos y/o beneficios para el trabajador que garantice la motivación y el rendimiento del personal.

Sistema de recompensa justa:

Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo.

Los propios empleados se encargará de elegir a los mejores empleados quienes serán recompensados con un día libre y un premio económico por su buen trabajo que equivale al 10% de su sueldo se hará de manera trimestral.

Sistema de Satisfacción con la remuneración

Lograr que todos los trabajadores perciban una remuneración justa y equitativamente compensados, todo el personal recibirá, un salario justo basado en las horas de trabajo, el tipo de trabajo que realiza con la empresa, su capacitación, y actividades

que realiza en pro de la empresa, años de servicio. Iniciando con el pago del sueldo básico dependiendo del título.

Satisfacción con el sistema de promociones, méritos y ascensos:

Se realizará ascensos para mejorar cargos al personal que mejor se desempeñe laboralmente:

Promociones:

Elevación o mejora de las condiciones de vida, intelectuales, entre otros. Una promoción ocurre cuando se cambia a un empleado a una posición mejor pagada, con mayores responsabilidades y a nivel más alto.

Planificación de promociones y ascensos:

Esta actividad se realiza anualmente. Se basará los ascensos por antigüedad o por méritos.

Ejecución:

Como por ejemplo a un empleado del Instituto Inter se puede mejorar su cargo otro cargo que esté disponible en su área.

Sistema de Reconocimiento al Desempeño:

Premiar el esfuerzo laboral del personal de manera mensual con días libres o reconocimientos económicos.

- a) Entrega de premios y certificaciones al mejor empleado.
- b) Establecer un sistema de premios basado en:
- c) Premiar por objetivos departamentales alcanzados (premiar trabajo en equipo).
- d) Premiar el desempeño individual
- e) Elección del Empleado del Mes: Electos de acuerdo al desempeño.
- f) Día Libre: Se propone como incentivo con un día libre al mejor colaborador por departamento.

Realizar listas de chequeo para verificar las condiciones de trabajo del personal

Estrategia de Evaluación de desempeño del talento humano.

Objetivo:

Desarrollar una cultura de evaluación permanente al personal, con la participación activa de los diferentes actores de la organización.

Actividades

Evaluación del Desempeño:

Interpretación de la prueba:

Que se califique el desempeño de cada uno de los empleados marcará la puntuación que mejor describa su desempeño. Después se seleccionará la calificación que más se repita y esa será su evaluación.

Encuestas semestrales de satisfacción al personal Realizar una evaluación sobre el clima organizacional de la empresa.

Estrategia de formación y capacitación del talento humano

Objetivo

Innovar el desarrollo de conocimientos, habilidades, destrezas, valores, actitudes y aptitudes fomentando personal con un mejor perfil profesional, a través de actividades capacitación y formación.

Actividades

Programa de cursos de capacitación temáticas tratadas en cada con una duración de 16 horas que deberán cumplirse en el lapso de tres semanas Permite transferir conocimientos para desarrollo del personal, para optimizar sus habilidades y destrezas e incrementar su productividad. El participante se reconocerá como un individuo con motivaciones y decisiones propias que pueden afectar positiva y negativamente el entorno social donde se desenvuelve.

Involucramiento en talleres de carácter externos realizados por empresas privadas.
Tres seminarios de actualización de conocimientos.

Programa de capacitación Taller

Objetivo

Contenido Duración/responsable Motivación del personal de la empresa Reconocer como un individuo con motivaciones y decisiones propias que pueden afectar positiva y negativamente el entorno social donde se desenvuelve.

- Seguridad y autoestima.
- Satisfacción interna y externa
- Motivación de logro vs. Temor al fracaso.
- Actitud y problemas en el trabajo
- ¿Cómo llegar a sentirse satisfecho en el trabajo? 16 horas 3 sábados Trabajo en Equipo Desarrollar en el participante la habilidad de poder trabajar en compañía de otras personas. Reconocer la importancia y los beneficios de trabajo en equipo.

Grupos y equipos

- Los equipos y las necesidades organizativas.
- Equipos de alto rendimiento.
- Productividad en el trabajo 16 horas 3 sábados Relaciones Humanas Propiciar a los participantes la importancia de mantener buenas relaciones con los compañeros de trabajo internos y externos.

Motivación personal.

Importancia de la relación personal.

Claves para una comunicación efectiva.

Técnicas de selección grupal.

Trascendencia de las relaciones humanas.

Personalidad y conducta.

Manejo de conflicto.

El rol de la psicología laboral 16 horas 3 sábados.

Técnicas de logro en el desempeño Capacitar al personal sobre técnicas y principios de cómo evaluar y controlar el rendimiento para mejorar la productividad. Permitir a los trabajadores tener criterios para orientarse sobre los resultados.

Concepto de competencia laboral.

Concepto de análisis de puesto.

Concepto de descripción de puestos

Ejercicio práctico Motivación Promover estrategias para la motivación del personal del Instituto.

Conceptos de motivación.

¿Qué es motivación?

- Escala de necesidades.

- Causas de la motivación

- Barreras de motivación

Teorías y estudios de la motivación 16 horas 3 sábados Resolución de conflictos Diseñar actividades encaminadas a capacitar al colectivo de trabajadores en destrezas y habilidades para la resolución de conflictos

- ¿Cómo solucionar conflictos dentro de la empresa?

- ¿Cómo evitar conflictos entre compañeros?

- ¿Cómo mejorar las relaciones interpersonales luego del conflicto? 16 horas 3 sábados Aplicar principios y elementos de la comunicación n Fomentar:

- La habilidad para hablar cotidianamente cara a cara, con diferentes personas y sobre una variedad de temas.

- Lograr la integración social del individuo con el resto del grupo
- Concepto de comunicación.
- Elementos del proceso de la comunicación
- Canales y vías de la comunicación.
- Responsabilidades del supervisor en la comunicación.
- Características
- El proceso de comunicación
- La comunicación asertiva
- Comunicación eficaz. 16 horas 3 sábados
- Técnicas expositiva (4 horas).
- Trabajo en Grupo (2 horas).
- Ejercicios (1 hora).
- Evaluaciones (1 hora) Material:
- Cuadernillo para apuntes
- Lápiz y borrador.
- Manual con los términos de estudio.
- Pizarra y borrado.
- Laptop.
- Diapositiva.
- Proyector

Plan de acción

Responsable: La Autora: María Parra

Estrategia - Actividad - Meta – Responsable - Fecha de inicio/ fecha de finalización - Costo
Estrategia para el mejoramiento del desempeño laboral. Comunicación interna.

Actividad 1-: Periódico mural semanal con información de la institución. **Meta:** Un periódico mural actualizado cada semana. **Responsable:** Autora: María Parra. **Fecha:** Febrero 2017 – Abril 2018. Costo. 12.000.

Actividad 2-: Informativo institucional mensual sobre las actividades que realiza el Instituto Inter-Apure. **Meta:** informativo mensual. **Fecha:** Febrero 2017 – Abril 2018 Costo: 5.000.**Actividad 3-:** Envío de comunicados diarios sobre reuniones y eventos a todo el personal 5 comunicados enviados por mes. **Responsable:** Autora: María Parra. **Fecha:** Abril 2017 – **Costo:** 10.000.

Actividad 4-Implementar un buzón de sugerencias interno 1 buzón de sugerencias implementado **Autora:** María Parra. Abril 2017 – Mayo 2017Costo: 12.0000

Meta: Eventos para mejorar las Relaciones Interpersonales: 8 eventos anuales para mejorar las relaciones interpersonales Responsable: Autora. **Fecha:** Mayo 2017 – Junio del 2017Octubre 2017.

Actividad 5.-Reuniones para la Resolución de Conflictos **Metas** 24 reuniones anuales realizadas Responsable. Autora: Noviembre 2017 – Costo: 12.000.

Actividad 6- Reunión para el Manejo de Stress 2 reuniones al año. **Responsable** Autora: **Fecha:** 22 de Noviembre 2017. **Costo.** 10.000.

Actividad 7.- Estrategia de desarrollo organizacional del talento humano Sistema de reclutamiento y selección del personal. **Meta:** Un sistema implementado. **Responsable** Noviembre 2018 - Diciembre 2018.

BIBLIOGRAFIA

- Arias, F. (2012). *Administración de Recursos Humanos*. México: Trillas.
- Alles, M. (2007). *Desarrollo del talento humano basado en competencias* (3a.Edición). Argentina: Editorial Ediciones Granica, S.A
- Alles, M. (2007a). *Comportamiento Organizacional*. Buenos Aires: Granica.
- Alvariño, Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional* (Décimo quinta edición.). México.
- Carrasco y Rubio (2012). *Las Organizaciones Empresariales*. Editorial. Mexico.
- Chiavenato, I., (2008). *Gestión De Talento Humano Tercera Edición*. El Capital Humano de las Organizaciones.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión de Talento Humano*. México México, D.F.: McGraw/Interamericana Editores S.A.,.
- Chiavenato, I., (2008). *Gestión De Talento Humano Tercera Edición*. El Capital Humano de las Organizaciones.
- Cuesta, A., & Valencia, M. (2015). *Indicadores de Gestión del Capital Humano y del Conocimiento en la Empresa*. La Habana: Academia.
- Editorial El Ateneo. Maslow, A. H. (2005). *El management según Maslow: una visión humanista para la empresa de hoy*. Barcelona: Editorial Paidós Ibérica.
- Jericó, P. (2000). *Gestión del talento*. México: Ed. Prentice may.
- Fernández, R. (2010). *La productividad y el riesgo psicosocial derivado de la Organización del trabajo*. Alicante: Club Universitario.
- Tamayo Y Tamayo, M (2005) *Metodología Formal De La Investigación Científica*. México: Editorial Limusa.
- Riera (2016). *Cultura organizacional*. Editorial-Venezuela.Caracas.
- Sanabria, P. (2015). *Gestión estratégica del talento humano en el sector público Administración de recursos humanos, el capital humano de las empresas* (1a. Edición). Bogotá, D. C., Colombia: Editorial Kimpres S.A.S.

ANEXOS

**CUESTIONARIO SOBRE UN PLAN DE GESTION DEL TALENTO
HUMANO PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO LABORAL EN EL
INSTITUTO NACIONAL DE DESARROLLO RURAL COORDINACION
REGIONAL INDER – APURE.**

ÍTEMS	ALTERNATIVAS					TOTAL	%
	1	2	3	4	5		
Gestión del Talento Humano							
Dimensión: 1- Selección del Personal							
1. ¿Está usted de acuerdo que los datos que especifican su currículum vitae son importantes para seleccionar al trabajador?							
2. ¿Está usted de acuerdo que la entrevista de personal ayuda a calificar el conocimiento y facilidad de expresión verbal de la persona?							
3. ¿Estás de acuerdo que la selección de personal es la más adecuada como para contratar al personal más adecuado para el puesto de trabajo?							
Dimensión Nro. 2 – Capacitación del Personal							
4. ¿Estás de acuerdo que la institución capacite al personal anualmente?							
5. ¿Estás de acuerdo							

que la capacitación se debe priorizar para que el personal esté actualizado?							
6. ¿Los planes o programas de capacitación ayudan a mejorar el nivel de competencia?							
Variable Nro. 2 Desempeño Laboral. Dimensión: Calidad del Trabajo y Trabajo en Equipo.							
7. ¿Está usted de acuerdo que la puntualidad sea reconocida por la institución?							
8. ¿Está de acuerdo que la institución promueva la iniciativa del trabajador?							
9. ¿Está de acuerdo que el compromiso es la que prevalece en tu desempeño laboral por encima del cumplimiento?							
10. ¿Cuán de acuerdo está Ud. que la presentación personal, distingue y representa la calidad del trabajador?							
11. ¿Cuán de acuerdo está Ud. que la creatividad influye para la resolución de problemas?							
12. ¿La capacidad de realización es el cumplimiento de tareas de la mejor manera?							
13. ¿Está de acuerdo que la experiencia de							

trabajos realizados en puestos similares ayuda a mejorar el trabajo en equipo?							
14. ¿Está de acuerdo que los equipos de trabajo obtienen productos de calidad?							
15. ¿Hay mayor productividad cuando las tareas se realizan en equipos de trabajo?							