



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

**VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN
Y DESARROLLO REGIONAL COORDINACIÓN DE
POSTGRADO**

**GERENCIA POR COMPETENCIA PARA EL FORTALECIMIENTO DE
LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL DEPARTAMENTO DE NOMINA
DE LA GOBERNACIÓN DEL ESTADO APURE.**

Trabajo especial de grado presentado como requisito parcial para optar el título de
Magister Scientiarum en Administración mención Gerencia General

Autor: Lcdo. Cristobal Antonio Rivero Castillo

Tutor: Dr. Juan Marcos Salazar

San Fernando de Apure, Octubre de 2017

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi carácter de Tutor Especial de Grado Titulado: **GERENCIA POR COMPETENCIA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL DEPARTAMENTO DE NOMINA DE LA GOBERNACIÓN DEL ESTADO APURE**. Presentado por el: Licdo. Cristobal Antonio Rivero Castillo, aspirante al grado de Magister Scientiarum en Administración mención gerencia general, considero que el mencionado trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación y evaluación por parte del Jurado Experimentador que se designe.

Atentamente,

Dr. Juan Marcos Salazar

CI: V-15.248.218

AGRADECIMIENTOS

Le agradezco primeramente a mi DIOS padre todo poderoso que me ha dado la vida, me ha guiado por el camino del bien y me permitió alcanzar estudios y culminar esta maravillosa meta gracias señor.

Le agradezco muy especialmente a mi madre querida BERTHA CAYETANA CASTILLO, que me trajo al mundo y cuidó de mí, siempre estuvo pendiente de formar un hombre de bien, sociable y con deseos de ser útil a mi país.

Le agradezco infinitamente a mí siempre recordado padre JOSE ANTONIO RIVERO, quien me dio la formación, el ser y sus buenos consejos, siempre preocupado por mi futuro, hoy estás viendo este tu logro desde el cielo y sé que te sientes orgulloso de mi. Eres mi mayor orgullo padre. Dios te tenga en la gloria.

Le agradezco muy especialmente a mi querida madrina MARGARITA PEREZ GUILLEN, quien fue como una madre para mí, madrina siempre me guiaste por el mejor camino el de Dios y de los estudios, se me ves desde el cielo y me sigues apoyando, todos mis logros profesionales y personales te los agradezco con el mismo amor que tú me diste. Dios te tenga en la gloria.

También le agradezco este logro a mi compañera de vida NEXSI REQUENA por su apoyo fiel e incondicional.

Le agradezco a la UNELLEZ que me abrió sus puertas, a los PROFESORES por dedicarme su tiempo lleno de sabiduría con confianza, Y a mis COMPAÑEROS DE ESTUDIO que siempre estaban prestos con el compañerismo y la solidaridad.

**Gracias a todos.
Cristobal Rivero**

DEDICATORIA

Este trabajo esta dedico especialmente a DIOS padre todo poderoso que me ha dado la vida, me ha guiado por el camino del bien y me permitió alcanzar estudios y culminar esta maravillosa meta gracias señor.

También va dedicado a mi madre querida BERTHA CAYETANA CASTILLO, que me trajo al mundo y cuido de mí, siempre estuvo pendiente de formar un hombre de bien, sociable y con deseos de ser útil a mi país.

A mí siempre recordado padre JOSE ANTONIO RIVERO, a quien le agradezco la formación, el ser y sus buenos consejos, siempre preocupado por mi futuro, hoy estás viendo este tu logro desde el cielo y sé que te sientes orgulloso de mi. Eres mi mayor orgullo padre. Dios te tenga en la gloria.

A mi querida madrina MARGARITA PEREZ GUILLEN, quien fue como una madre para mí, me guiaste por el mejor camino el de Dios y de los estudios, se me ves desde el cielo y me sigues apoyando, todos mis logros profesionales y personales te los dedico con el mismo amor que tú me diste. Dios te tenga en la gloria.

También le dedico este logro a mi compañera de vida NEXSI REUENA por su apoyo fiel e incondicional.

A la UNELLEZ, PROFESORES Y COMPAÑEROS DE ESTUDIO, sin ellos no hubiese sido posible alcanzar esta meta que hoy me llena de orgullo y éxitos.

Gracias a todos!!!

Cristobal Rivero

INDICE GENERAL

	pp.
Aprobación del Tutor.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Índice General.....	v
Lista de Tablas.....	vii
Resumen.....	viii
INTRODUCCIÓN.....	9
 CAPÍTULO I. EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema.....	12
Objetivos de la Investigación.....	17
Objetivo General.....	17
Objetivos Específicos.....	17
Justificación del Estudio.....	17
 CAPITULO II. MARCO TEÓRICO	
Antecedentes de la Investigación.....	20
Bases Teóricas.....	24
Bases Legales.....	28
Sistema de Variables.....	29

CAPITULO III. MARCO METODOLOGICO

Diseño de la Investigación	30
Nivel de la Investigación.....	30
Modalidad de la Investigación.....	31
Población.....	31
Técnica e Instrumento.....	32
Validez y confiabilidad del instrumento.....	32
Técnica de análisis de datos.....	33

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Presentación y Análisis de los resultado.....	34
--	-----------

CAPÍTULO V.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones.....	47
Recomendaciones.....	48

CAPÍTULO VI. LA PROPUESTA.

Presentación.....	49
Objetivos de la propuesta.....	50
Justificación de la propuesta.....	50
Estructura operativa de las estrategias.....	51

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	54
---------------------------------	----

LISTA DE TABLAS

Cuadro 1.....	29
Tabla 1.....	35
Tabla 2.....	36
Tabla 3.....	37
Tabla 4.....	38
Tabla 5.....	40
Tabla 6.....	41
Tabla 7.....	43
Tabla 8.....	44
Tabla 9.....	45
Tabla 10.....	46
Tabla 11.....	51
Tabla 12.....	52
Tabla 13.....	53
Tabla 14.....	54
Tabla 17.....	60
Tabla 18.....	62
Tabla 19.....	64
Tabla 20.....	66



REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA

MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN
UNIVERSITARIA CIENCIA Y TECNOLOGIA

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS
OCCIDENTALES “EZEQUIEL ZAMORA”

UNELLEZ – APURE

VICERRECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y
DESARROLLO REGIONALCOORDINACION
DE POSTGRADO MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN
MENCIÓN: GERENCIA GENERAL

**GERENCIA POR COMPETENCIA PARA EL FORTALECIMIENTO DE
LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA *EN EL DEPARTAMENTO DE NOMINA DE
LA GOBERNACIÓN DEL ESTADO APURE.***

RESUMEN

El presente estudio se configura desde una propuesta fundamentada en la gerencia por competencia para ser llevada a la administración en el departamento de nomina de la gobernación del Estado Apure. Para ello se dimensiona desde describir y analizar los componentes de dicho plan estratégico. Para tal efecto, parte de un eje problematizador dado en la convivencia laboral desde el manual operativo de cargos, por lo cual infiere en develar conocimientos en áreas inmersas en el desempeño ocupacional. Desde el punto de vista teórico se sustenta en la gerencia por competencia, gestión administrativa y función nominal. En lo metodológico se suscribe en una investigación de corte cuantitativo, enmarcado en un diseño no experimental de campo bajo la modalidad de un proyecto factible. En cuanto a los resultados, se determina que si se está buscando emerger acciones que permitan redibujar efecto de gerencia dada la multiplicidad de saberes, en tanto que la competencia permite tal contextualización. Como acto conclusivo, se recomienda fortalecer la interacción laboral, relacional las causas y efectos de la propuesta de colectivización de saberes. Como propuesta se tiene mesas de trabajo, lluvia de ideas, campañas informativas entre otras, el fin único fortalecer la gestión por competencia

Descriptor: gerencia por competencia, fortalecimiento, gestión administrativa, departamento de nomina

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones, son en el haber el cumulo de referentes que permiten que los procesos de la terrenalidad sean configurados en una optimización operativa desde el Hacer, la significación está dada en los contextos circunstanciales de cada ámbito para cada contexto, tal efecto, reconfigura los hechos de la existencia y el ámbito del sistema en su acción es total; lo económico, lo social, lo político, cultural, educativo...en tal orden el estudio que se preconice asume la variable política del sistema en el orden mezo: la gobernación del estado apure, departamento de nómina, función, acción y colectivo desde programas para el talento humano.

Para tal efecto, la gerencia por competencia, se juega en una dimensión de cotizar los procesos gerenciales desde líneas operativas de colectivización de las acciones, tal corriente emerge desde la sustancia de Tobón dado en la educación por competencia siendo integral, holista y funcional en el saber de las personas configurado en la gerencia significa aprovechar los conocimientos de los grupos y entes que en sinergia interaccionan en relación a un efecto dado en el resultado de la institución sea cual sea el margen de atención. En tal sentido, se debe operar planes de formación donde se dimensionen las habilidades y destrezas de las personas sin tener en cuenta el hecho de que se está violentando el perfil ocupacional.

En referente, Guerra (2014) señala “la competencia gerencial refiere a la capacidad de un hacer aprendido en una circunstancia vivida” (p.112). El significado de tal fundamento refiere que se obtiene una competencia adquirida desde un momento o de un experiencia o simplemente por una necesidad. Es así como el indicador del empoderamiento empresarial nace de la aplicabilidad asociar la realidad vivida con la operatividad asumida en el ámbito laboral desde el contexto formal. Por lo tanto, el empleado público, basado en experiencias sobre la realidad de la región, y con la utilización de herramientas para el logro de la misión institucional y las metas organizacionales, juega un papel importante dentro de los procesos desarrollados tanto de dirección como de gestión del desempeño, siendo importante la función integral desde el aspecto formal.

Cabe señalar, que la gestión pública se requiere de líderes que obtengan su poder por el valor de sus ideas y por su capacidad persuasiva; una sinergia tejen las respuestas oportunas a la realidad preconcebida en los hechos vividos, es decir que dentro del departamento de nómina de la gobernación objeto de estudio, se deben configurar estrategias de integración para el manejo operativo, el servidor público responde a un sin número de posiciones que desde la confianza, la convivencia y la interacción grupal configuren equipos donde no estén dado los superiores y subordinados, el fundamento principal se debe a la habilidad para resolver situaciones difíciles al interior de la institucionalidad en particular como de la sociedad en general, guiados siempre por el norte ético de las instituciones públicas.

Tal dimensión, reconduce la cotidianidad de un trabajador humanista, socialista y de buen orden de atención: un servidor público por competencia si asume la condición de formador debe ser líder, si se asumen la condición de gerente debe estar dado en la filantropía, en el orden carismático, el respeto a la libertad de debate y sobre todo conocer el área de desenvolvimiento. Un secretario, tesorero, debe de ser un gestor que maneje el abanico de saberes hacia diversos contextos, infundada en una óptima dirección, planificación y control para el desempeño funcional incidiendo en clima organizacional.

Bajo esta premisa, el estudio se realiza desde un orden positivista enfocado en la directriz del método hipotético deductivo y se conforma por seis (6) capítulos mencionados a continuación:

El Capítulo I, **Planteamiento del Problema**: reconduce el eje problematizado, se plantea por qué y el cómo, Objetivos de la investigación (General y Específicos), Justificación de la Investigación.

El Capítulo II, **Marco Teórico**; comprende todo lo que se hace en la revisión documental: antecedentes de la investigación o estudios previos, teorías que sustentan el estudio, bases legales y teóricas, que visualiza las concepciones y enfoques de distintos autores en el campo del clima organizacional y la gestión de desempeño, con el correspondiente análisis y aporte de la investigadora, además se presenta el sistema de variables que sustenta la investigación.

En el Capítulo III, **Marco Metodología**; Aquí se dibuja el diseño de la

investigación, tipo, modalidad, la población muestra si hubiese, las técnicas e instrumento de la recolección de los datos y por consecuente el análisis de la formación.

El Capítulo IV, **Presentación y Análisis de Resultados;**

El Capítulo V, **Conclusiones y Recomendaciones;** Aquí se presentatodos los referentes conclusivos posteriores al diagnóstico de la realidad y se datan las recomendaciones cuales sea pertinente.

El Capítulo VI, **La propuesta;** este es el producto de la investigación se constituye en el cumulo de alternativas que proponen darle resolución a el conflicto hallado en una primera instancia. Aquí se muestran todos los referentes empíricos que desde una factibilidad técnica, educativa, gerencial y operativa tiene como fin dar respuestas a unas circunstancia con devenida en la causa y efecto del orden lógico y videncia

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

La gerencia vista como un fundamento de control, organización, manejo y revisión, está presente en todos los ámbitos de la vida; se es gerente por esencia de la vida misma y es así como la función gerencial se extrapola al total de las acciones y cosas en el status que de la vida. El todo y sus partes se manifiestan desde los marcos gerenciales, las empresas, instituciones, educación... esta se relata como un cumulo de herramientas para el logro y funcionamiento efectivo de la estructura organizativa por lo tanto se puede decir, que la gerencia es determinante en un proceso organizacional y el empleo de recursos para lograr los objetivos preestablecidos a través de una eficiente organización donde el gerente es un guionista que debe dirigir su equipo hacia el logro de los objetivos de la organización.

Actualmente el ser humano vive inmerso en un clima de cambios; cambios que emergen de la influencia constante y avasallante de la tecnología y de un mundo globalizado, influencia que se visualiza en todos los ámbitos existentes, pero el primordial es el ámbito institucional. Por tanto una sociedad compleja y cambiante, obliga a estar al día en el acontecer mundial en relación con las noticias sociales, económicas, ambientales, culturales, científicas y tecnológicas generadas cada segundo y que puedan mejorar los procesos dentro de las organizaciones, redundando esto en una mayor efectividad en la calidad gerencial que ofrece.

Bajo tal premisa, se dibujan nuevos escenarios en la gestión gerencial; la gerencia por competencia se sitúa en los fundamentos de la gestión del conocimiento que Dalls, citado por Contreras (2015) define “una fase de la vida donde se condicionan de manera permanente saberes para dar respuestas a las solicitudes sociales”(p.78), el referente está fundamentado en la acción de contraponer soluciones y repuestas a lo andado y actualizar lo

situado en cada contexto, de aquí que la gerencia como forma de control y seguimiento se tenga desde la competencia como acción y reacción.

En consecuencia, las instituciones, empresas en orden público, privado o mixto, para tal contexto social reconducen sus haceres gerenciales en las nuevas esferas de los Sistemas de Información Gerencial, es así como de tal dinámica la Organización Internacional del Trabajo (O.T.I. 2007), indica:

... El modelo de gestión por competencias, a nivel mundial, tiene resultado de una opción acertada para que las organizaciones integren de manera efectiva el ciclo de recursos humanos, orientando y facilitando el desarrollo tanto de la organización como de las personas que laboran. Por ejemplo Alemania, Francia, España ha venido experimentando e innovando la oferta formativa, incorporando modalidades vinculadas a un sistema de competencia laboral, siempre bajo la tutela del sistema socio-administrativo... (p.7)

En suscripción, la idea de gerencia por competencia, tiene márgenes positivos en el contexto global; Gran Bretaña, Australia, México, van generando de manera descentralizada, por medio de consejos técnicos a nivel de rama de actividad o función productiva, conformados por representantes de los empleadores y trabajadores, apoyados técnicamente por especialistas del sector gerencial. Este modelo institucional ha surgido sobre todo en aquellos países donde la gerencia por competencia había quedado rezagada y/o fallado en experimentar modalidades orientadas hacia la incorporación de aspectos relacionados con la competencia laboral.

Tal dimensión , se hace reconducete en los márgenes organizacionales en el contexto global , así como se viene disertando , la gerencia por competencias han sido llevadas a escenas que estaban empleando la figura gerencial de centralización, a tal efecto, se exterioriza que la manera de cómo los sistemas formativos están abordando la competencia laboral difiere entre países y depende, en buena medida, de la evolución que ha tenido el sector formativo; la amplitud de la competencia en la gestión administrativa es de amplio espectro, pero la descentralización es de mayor instancia para la resolución conflictuada en las escenas desarrollistas.

En este marco de ideas, se puede deducir que el ámbito de la competitividad debe incorporarse en la formación de los gerentes desde el contexto educacional, de aquí que Andueza (2005) refiera que el perfil de la

formación basada en tal aspecto “es una alterativa de saber desde las capacidades y dado en lo gerencial es pertinencia y pertenencia”(p.87), lo indicativo es manejarlo los aspectos de lo que se entiende por una formación basada en competencias: la alternancia entre teoría y práctica, la evaluación a partir de criterios de desempeño en vez de conocimientos solamente, una visión integradora de las materias a enseñar, una manera flexible de escalar y navegar entre los diferentes subsistemas y tipos de formación, ritmos individualizados de avance y modalidades de formación a la larga de la vida laboral, entre otros, es decir que exista una concatenación con lo que se tiene desde la formación formal-profesional con la competencia que se tiene en las habilidades y destrezas.

Atendiendo a las ideas antes señaladas se interpreta que, independientemente de la modalidad y trayectoria institucional de la articulación entre el sistema de formación y el de competencia laboral, las empresas, determinan el significado y el contenido de la articulación en el contexto actual de la evolución de las actividades de los mercados, la tecnología y la gestión empresarial (O.T.I.). Sirviendo para entender el tema del presente estudio, que desea colocar a la competencia laboral en el lugar donde se materializa y desarrolla la gestión de la organización.

En referencia de lo manifestado, se implica que la gerencia por competencia ensambla lo académico con la realidad, se tiene entonces que la competencia desde una dimensión se tiene en la formación formal desde los aprendizajes, pero la realidad da otra, de aquí que la gestión de un departamento de nómina; que parte del perfil ocupacional desde la teoría del diccionario ocupacional, de la clasificación desde los códigos que se establecen en la función laboral sea pública o privada y en última instancia la evaluación del desempeño mediante los ascensos y clasificación, tengan un margen de formación permanente desde las competencias para la clasificación y esto fortalece entonces la gestión administrativa.

Atendiendo estas consideraciones, se puede inferir que las líneas operativas de la gerencia por competencia es mutua a la evaluación del desempeño por competencia; por implicación esta tiene que tener enlace con la formación permanente, ya que se tiene una evaluación de desempeño para dar reclasificación, o simplemente conocer las competencias de un trabajador, he

aquí la formación para la capacitación formal y la reconducción en los aspectos referentes, esto ha de permitir el fortalecimiento de la gestión administrativa y a su vez haré reconducción del perfil ocupacional que muchas veces lo que se significa es el sobregiro de una nómina que sin una ocupación definitiva trae consigo un gasto público, ausentismo laboral o en corriente acción bajo nivel de desempeño y pertinencia organizacional.

De las evidencias anteriores, se conduce al concepto de cambios organizacionales basada en la competencia y la intención no es presentar un análisis exhaustivo de la problemática, sino plantear algunas interpretaciones que en la actualidad se están dando en la materia. En tal sentido, Quintero(2012) hace un estudio sobre el perfil de desempeño desde la gerencia heterodoxa por competencia...” la gerencia es por parte y parte , es decir si se vive en el proceso se conoce del proceso; conocer el funcionamiento total del rango empresarial infiere en el sentido de pertenencia y alterna el desarrollo”...(p.78), la autora en su trabajo doctoral señala que la gestión de talento humano por competencia se entreteteje con la gestión administrativa dado a que el ordenamiento oportuno en el desempeño, es una reconsideración directa del ordenamiento administrativo.

En consideración, Alcántara (2009) señala “el modelo de gestión por competencia laboral en Venezuela consiste en varios subsistemas, articulados entre sí, que son la normalización, la formación-capacitación y la certificación” (p.56). En sicada uno de estos subsistemas posee su propia complejidad y lógica interna, dentro de las empresas que se desarrollan en el país, teniendo como eje uniformador el concepto de competencia en la expresión amplia de su significado. Al respecto, Carreño (2015), dice “que la competencia implica tareas y funciones de trabajo que no son modulares, todos tienen derecho a la participación” (p.77), significa una mayor complejidad de los sistemas, que la misma autora refiere de la gestión administrativa por competencia “se corresponde a un marco operativo de la administración desde una sin ceración laboral-estrategia y acción” (p.78), el reflejo se dibuja en el entramado de gestiones administrativo y de gerencia por competencia.

La relación administrativa desde la competencia se relata entonces como un hecho novatito, de actualización permanente y de una gerencia sin fronteras que se conduce en su propio sistema de información gerencial, consustanciado

en el enfoque oriental de la calidad total con marco desarrollista; una acción no modular.

Formulación del Problema

El estudio en construcción, asume como eje problematizado tres variables operativas: un ¿qué?; la gerencia por competencia, ¿cómo?; la gestión administrativa, y ¿Para quién?; el departamento de nómina de la gobernación del Estado Apure. En fundamento investigativo, se tiene el contexto relacional del estudio, partiendo de que en la revisión documental se data la construcción teórica referente a la gerencia por competencia y como esta puede llevarse operativamente mediante una propuesta a la gobernación del Estado Apure, para de esta forma fortalecer la gestión administrativa del departamento de nómina de la misma.

Tal perspectiva, configura el accionar investigativo desde la gerencia por competencia para el fortalecimiento de la gestión administrativa en el departamento de nómina de la gobernación del Estado Apure. Lo aplicativo está condicionado en que se hace una descripción de las líneas gerenciales que en departamento de nómina se lleva en cuanto al perfil ocupacional; se hace un análisis previo de la gestión administrativa en dicho departamento y se mencionan algunas líneas operativas desde la gestión administrativa. Dentro del estudio se enmarca la factibilidad técnica, operativa, funcional de la gerencia por competencia en el prenombrado departamento y se tiene en orden correlacionar las posibilidades que de tal dimensión se engalanan para el fortalecimiento de la gestión en función bidireccional; talento humano y administrativa.

En efecto, la investigación para ser consecuente en lo que se presume; en primera instancia hace una revisión documental sobre lo que se tiene en teoría e investigación sobre la gerencia por competencia, para luego hacer un abordaje de la realidad en el fundamento práctico, buscando obtener datos primarios de primera mano y de esta forma darle contexto de factibilidad a la propuesta que se tiene como el producto final de este estudio dado en proponer un plan estratégico desde la gerencia por competencia para el fortalecimiento de la gestión administrativa del departamento de nómina de la

gobernación del Estado Apure, de aquí entonces emergen unas interrogantes que en función delimitan el proceso de investigación del estudio.

¿Cuál es la fundamentación gerencial de la gestión administrativa en el departamento de nómina de la gobernación del Estado Apure?

¿Cuáles son los componentes organizacionales enmarcados en la gerencia por competencia que permitan el fortalecimiento de la gestión administrativa en el departamento de nómina de la gobernación del Estado Apure?

¿Qué características operativas están sustentadas en un plan estratégico desde la gerencia por competencia para el fortalecimiento de la gestión administrativa en el departamento de nómina de la gobernación del Estado Apure?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer un plan estratégico desde la gerencia por competencia para el fortalecimiento de la gestión administrativa en el departamento de nómina de la gobernación del Estado Apure.

Objetivos Específicos

Describir la fundamentación gerencial de la gestión administrativa en el departamento de nómina de la gobernación del Estado Apure.

Analizar los componentes organizacionales enmarcados en la gerencia por competencia que permitan el fortalecimiento de la gestión administrativa en el departamento de nómina de la gobernación del Estado Apure.

Elaborar un plan estratégico desde la gerencia por competencia para el fortalecimiento de la gestión administrativa en el departamento de nómina de la gobernación del Estado Apure.

Justificación de la Investigación

El estudio en construcción, está encaminado en primer término, a iniciar el debate epistemológico sobre lo que se corresponde a el gerente necesario para el sector empresarial desde todo ámbito en Venezuela; público, privado y

mixto; en un segundo término analizar la factibilidad de la gerencia por competencia para ser presentada como posible en aplicación en el departamento de nómina de la gobernación del Estado Apure y de esta forma darle contexto de fortalecimiento a la gestión administrativa: de aquí se convergen los elementos para dilucidar un perfil amplio y no reduccionista del gestor administrativo, que a futuro influya de manera decisoria en el manejo eficiente de los servicios en esta materia.

En suscripción a la idea, la importancia de la investigación cobra mayor pertinencia por ser este el espacio donde mayores responsabilidades tienen el estado en esta materia, es decir, grupos de beneficiarios que atender; siendo este un nudo crítico en la formación de una nueva cultura organizacional. En este sentido, Fernández (2009) demanda que la “formación de gestores como modelo que trasciende la selección del personal por currículo” (p.78), es la clave del éxito. El impulso de un modelo de gerencia por competencia basado en el principio de bienestar del trabajador, trae consigo una modificación estructural del modelo de gestión de los asuntos organizacionales que pasa por la redefinición de la estructura administrativa, la modificación de las normas jurídicas y por sobre todas las cosas cambios en la responsabilidad de la conducción de los asuntos colectivos.

En definitiva lo sirve de testimonio a los datos de la investigación, el estudio de Alcántara (2009), quien indica que el desarrollo de cuadros gerenciales formados para el cumplimiento de la tarea principal de energizar las organizaciones en sus diferentes espacios, debe imponer como anticipo la consecución de un modelo de gerencia competitiva efectivo para concretar el papel del gerente acorde con el proceso de capacitación. Todo lo antes manifestado refleja la razón social, política, económica y cultural que mueve la realización de la investigación que presume tener aplicabilidad para un cambio adjetivo de la política administrativa del departamento de nómina de la gobernación del Estado Apure.

Bajo esta línea de acción, la siguiente investigación presenta una serie de aportes, entre los que tenemos: Aporte Organizacional: La necesidad de asegurar la mejor contribución de los trabajadores a los resultados esperados por la organización; Aporte Social: Esta investigación involucra el impacto socioeconómico del Estado; y Aporte Académico: Se enfoca en el nuevo perfil

del trabajador instado a mejorar sus competencias y su rendimiento desde un desempeño concatenado con la valoración teórico-praxeológica.

Es así, como el estudio se reconstruye desde la posición de la gerencia por competencia, que en su fundamento teórico y práctico ha de perpetuarconcatenar mayores enfoques de pertinencia y pertenencia; el orden es responder a todos los focos del proceso haciendo una mayor direccionalidad en ámbito operativo , no se trata de delinear modularmente el hacer de uno y otro por el perfil previamenteestipulado, se trata de enfoque una dirección cuyo fin es el corriente de sentirse dueño del proceso desde el ámbito institucional , empresarial y social ... el auge entonces se ve descrito en la optimización de las empresas,departamentos, jefaturas y procesos, en tal sentido el departamento de nómina de la gobernación del estado Apure; una necesidad de apropiarse del proceso y sentirse parte de la operatividad del mismo.

En fundamento , la reconstrucción investigacional , en la constituciones de los saberes gerenciales debe ser sustantivo en la dinámica de operativizar los haberes cotidianos para así fortalecer el clima funcional de la organización y responder a la optimización de unos de los principales ordenes de una instituciones : el talento humano, que desde el principio del justo a tiempo está configurado en la calidad total de principio oriental de Oshio , donde dibuja una realidad enfocada en lo empresarial cuando el humamware (personal de la institución) es tendido en foco pleno y esto parte de la formaciónpermanente, aquí entonces se centra la investigación que se presume en ensamblar hacerles de saber que no necesariamenteparte del diccionario ocupacional sino del saber de cada uno desde la subjetividad de la realidad humano y del entorno como todo complejo integrado.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

Antecedentes de la Investigación

Internacionales

Los antecedentes de la investigación se constituyen en los estudios previos al trabajo investigativo, que de una u otra forma se relacionan al menos en una variable con el curso investigación, dichos antecedentes son de orden internacional, nacional y local. En correspondencia, se tiene a García (2016), quien realizó una investigación para el grado de magister en gerencia del capital humano titulada: La gerencia por competencias en las cooperativas de segundo grado de las comunidades de Mondragon-España; El subproceso de entrenamiento basado en competencias se dibuja como una realidad de las cooperativas, por lo que la investigación se tiene desde el objetivo general; significar la gerencia por competencias en las cooperativas de segundo grado de las cooperativas de Mondragon en España. En tal sentido reflejan como es el perfil cooperativo y como todos forman parte del proceso por tareas, actividades y relaciones de comunicación.

De acuerdo a lo expresado, la investigación hace un abordaje a las comunidades cooperativas de Mondragón, reflejando como resultado; la gerencia por competencia se construye desde la asignación de tareas, trabajos dirigidos en equipo, revisiones colectivas..., es decir con visión horizontal cooperativista con fundamento de horizontalidad. En reflexiones el autor manifiesta que la formación gerencial por competencias es necesaria en las escuelas gerenciales, para que así las empresas de todo orden puedan darle aplicabilidad conjunta en las acciones emprendidas.

En tal sentido Tobón (2011), realizo un estudio sobre “Selección de personal, cultura organizacional y motivación”, que consistió en plantear una hipótesis relacionada con el proceso de selección en las empresas en la cual proponen que aquellos procesos que tengan en cuenta como criterio de decisión la cultura organizacional de la empresa estarán asegurando en buena

medida la motivación de los nuevos empleados para la comprobación de esta, se utilizaron dos empresas multinacionales en las cuales se les aplicó a 30 de sus empleados un formato de evaluación de clima organizacional como forma de determinar el grado de motivación de dichos empleados. Llego a la conclusión de que la hipótesis se corroboró, ya que la empresa en la cual los procesos de selección cumplen con las características descritas en la misma tiene un mejor grado de motivación en sus empleados, sin embargo se reconoce la necesidad de hacer un estudio más profundo tomando más empresas representantes de cada uno de los dos esquemas de selección para poder hacer afirmaciones más globales.

Nacionales

Por su parte, Rosales (2013), realizó una investigación titulada: La Gestión del Talento Humano en las Organizaciones Públicas Venezolanas en el Tránsito Modernidad – Postmodernidad, presentada como requisito para optar al Grado de Doctor en Ciencias Administrativas, tuvo como propósito principal presentar el producto de una teorización sobre la Gestión del Talento Humano en el contexto de las organizaciones públicas venezolanas en el tránsito modernidad-postmodernidad, partiendo del supuesto hipotético que reconoce la complejidad de esta realidad en una Sociedad del Conocimiento, en donde el concepto de la persona como un recurso sustituible o intercambiable en la organización, está siendo remplazado por el concepto de la persona como factor indispensable que le da vida, movimiento y acción y como el capital principal que produce.

Por ello, el planteamiento antes desertado refiere a que esto consume conocimiento convirtiéndose en el propietario del mismo y protagonista del éxito de las organizaciones, todo ello en un contexto de transitoriedad entre modernidad y postmodernidad. En relación a la presente investigación en curso, dicho antecedente aporta argumentos significativos en cuanto a que la relevancia social de la misma reside en el hecho de que el producto obtenido plantea una conceptualización que facilita la comprensión de la gestión del talento humano en las organizaciones públicas venezolanas en el tránsito modernidad-postmodernidad, lo cual contribuirá a mejorar la calidad de vida en

el trabajo en las organizaciones de ese tipo que redundará en beneficio de la sociedad venezolana.

Por otra parte, Contreras y Molina (2012) describen en su artículo titulado “Realidad y perspectiva de las competencias para el ejercicio directivo en Venezuela”, experiencia de su Tesis Doctoral presentada en la Universidad de Los Andes – Venezuela, y publicado en una Serie de Informes N° 3 de la Red de Apoyo a la Gestión Educativa en formación de la gerencia por competencias (Red AGE), que los centros escolares presentan en cada contexto particular una naturaleza y dinámica marcadas por la impronta del cambio, la complejidad y múltiples determinaciones (sociales, políticas, motivacionales) que mantienen en permanente revisión, estudio, reflexión y discusión a todos quienes se esfuerzan por comprender, explicar y transformar estas instituciones.

No escapan, a esta mirada acuciosa, la función directiva y la actuación de los directivos escolares como aspectos vertebradores de procesos educativos de calidad que convocan y aglutinan a todos los sectores que toman parte en la gestión escolar. Desde la reflexión, se centró en una descripción sobre la selección, competencias, formación y desarrollo profesional de los docentes y trabajadores con funciones directivas en Venezuela, a partir de una visión del Sistema Educativo Venezolano (SEV) relativo a un sistema gerencial por destrezas y capacidades competitivas, particularmente el nivel de educación primaria y el Proyecto Educativo Integral Comunitario (PEIC), contexto en el cual se insertan sus actuaciones.

La relación de lo expresado, se dimensiona en el carácter operativo que partiendo de la gerencia educativa, se condiciona en la relación con la gerencia por competencia en todos los niveles que se conciernen en el todo funcional; de aquí el escenario tomado como objeto operativo es la gobernación del Estado Apure, institución política y de orden público.

De acuerdo a lo manifestado, Almeida (2013), realizó una investigación el cual título: “Estrategias gerenciales para optimizar la gestión del talento humano de la empresa Pepsi-Cola Venezuela, C.A., Agencia San Fernando de Apure - Estado Apure”. Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al grado de Magister Scientiarum en Gerencia de Recursos

Humanos. Dicha investigación trato la gestión del talento humano que se vislumbra actualmente como una base fundamental en todas las organizaciones y empresas, por lo tanto el objetivo de esta investigación se fundamentó en una propuesta bajo la modalidad de proyecto factible, analizando e interpretando la opinión del total del universo poblacional representado por 38 trabajadores de la agencia.

Para la recolección de los datos se implementó un cuestionario de preguntas cerradas policotomicas tipo Likert con 11 ítems. Los datos obtenidos fueron presentados en gráficos estadísticos. Los resultados arrojaron la necesidad de estrategias de gestión del talento humano, todo dado en la marcada estratificación que se denoto y poca interacción entre los miembros de las diferentes estructuras departamentarias focalizadas en la agencia. El orden implico la propuesta de interacción para optimizar la gestión del talento humano y su injerencia en el total del proceso.

Bajo tal dimensión, se tiene el trabajo realizado por Carreño (2015), el cual título: Gestión administrativa de FUNDEI en la calidad de vida de las comunidades indígenas (caso: Municipio Achaguas). Las organizaciones necesitan un proceso integrador, que les permita tener un control para el desarrollo eficaz de las mismas. Debido a este imperativo, surge la concepción de la realización del análisis de gestión administrativa como mecanismo efectivo, no sólo para diagnosticar, sino para perfeccionar u orientar nuevas políticas capaces de sensibilizar tanto a la alta gerencia como también a los niveles medios y bajos de las organizaciones, coadyuvando de ésta manera a una mayor motivación laboral que admita posicionar a las organizaciones de una manera eficiente.

En síntesis, la gestión administrativa es un proceso que consiste básicamente en organizar, coordinar y controlar además de que es considerada un arte en el mundo de las finanzas. El estudio de esta investigación se circunscribe a un diseño de campo y de nivel analítico, cuyo objetivo fue Analizar la Gestión administrativa en la Fundación para el Desarrollo Integral del Indígena Apureño (FUNDEI) para la Calidad de Vida de las Comunidades Indígenas en el Municipio Achaguas, Estado Apure.

En conclusión, se detectaron desviaciones, como funciones mal concebida o inapropiada y se hicieron las recomendaciones pertinentes, que optimicen y

logren progresos dentro de la fundación, de tal manera que proyecte una mejor imagen y represente un eficiente y eficaz en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades que conciernen a la alta gerencia. Además, la gestión administrativa es vista como el proceso de diseñar y mantener un ambiente laboral, el cual está formado por grupos de individuos que trabajan precisamente en grupo para poder llegar a cumplir los objetivos planteados.

Lo presentado, es un indicio para dar referencia a la necesidad de repesar la gestión administrativa más que por un mérito al desempeño por competencia, lo que indica un referente de empoderamiento y gestión óptima.

BASES TEORICAS

Gestión Administrativa por Competencia. Blake (2008)

La gestión es considerada según Blake (2008), como “La dirección de la coordinación y la reproducción de la actividad socioeconómica con fines sociales y es de vital importancia para toda empresa”. (p. 148), la gestión desde esta visión se constituye en el orden de control y mando, donde se lleva la dirección del proceso; la competencia en la gestión se denota en la asignación de tareas, funciones que son más empíricas que de curriculum. Este orden de ideas, se refiere a que las actividades que se asignan en la gestión las data el proceso y en sí mismo se reconduce e idea sus mecanismos para la asimilación de los procesos. La configuración de la gestión por competencias se visualiza:

- Es el proceso mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad recursos básicos para apoyar los objetivos de la organización.
- Proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otros individuos.
- Proceso que desarrolla actividades productivas con el fin de generar rendimientos de los factores que en él intervienen. Diligencia que conduce al logro de negocio o satisfacción de un deseo.
- Gestionar es coordinar todos los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos, implica amplias y fuertes interacciones fundamentalmente acción y efecto de administrar.

Gerencia por Competencias. Quintero (2014)

La gerencia desde una amplia visión, está dada en la condición de manejo, dirección, control...la gerencia es la relación de empadronamiento en lo institucional bajo la interrelación de los procesos y en el ordenamiento gerencial por las competencias el colectivo actúa por sí mismo de acuerdo a las condiciones y capacidades; en el contexto de las competencias se reflejan las características de los trabajadores que no solo son parte nada más para lo que fue contratado, o en inicio evaluado por currículo. Las competencias son llevadas a todo el proceso. Las competencias establecen un vínculo entre las tareas a realizar y los comportamientos manifestados para hacerlo, por una parte, y las cualidades individuales necesarias para comportarse de forma satisfactoria, por otra. Tal fundamento, condiciona las competencias como unas habilidades anexas a las funciones iniciales en el proceso:

- Tal óptica es reflejada por Araneda y Calderón (2008): “Conducta laboral demostrada (experiencia) en cierto tipo de situaciones y mercados, el mejor predictor del desempeño, y por lo tanto, el mejor predictor de contribución al negocio a nivel de las personas”. (p.44). Reis (2010): “Se refieren a la capacidad real del individuo para dominar el conjunto de tareas que configuran la función en concreto”. (p.234). Ducci (2011): “Construcción de aprendizaje significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no solo a través de la instrucción, sino también - y en gran medida - mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo”. (p.57). El referente en este compendio de autores, se tiene desde la característica común “los trabajadores son dueños del proceso” y por lo tanto adaptan a las condiciones propias en el proceso y del proceso.

Tipos de Competencias

Existen muchos tipos de competencias de acuerdo a la opinión de cada autor:

Según Arias (2009) Las competencias se clasifican en las siguientes categorías:

- **Habilidad:** Es la capacidad de realizar tareas físicas o intelectuales

- **Conocimiento:** Es la información que una persona tiene sobre un área determinada.
- **Rol Social:** Es la imagen que una persona proyecta en público.
- **Imagen Propia:** Es el sentido de identidad y valor que una persona tiene de sí misma.
- **Rasgo:** Son las características permanentes de una persona, y pueden estar relacionados con capacidades físicas.

Según Butteriss (2010): La competencia se clasifica como:

Competencias Generales: Conocimiento de la empresa. Servicio al cliente. Innovación, cambio, capacidad para asumir riesgos. Respaldo al cambio organizacional. Trabajo en equipo. Liderazgo. Habilidades interpersonales. Eficacia personal.

Competencias Técnicas: Desarrollo y aportación de formación. Gestión de distribución y administración de beneficio. Sanidad y seguridad. Relaciones laborales y con los empleado. Selección y contratación de personal.

Según Alles (2008): Las competencias se clasifican en:

Competencias de logro y acción: Orientación al logro. Preocupación por el orden, calidad y precisión. Iniciativa. Búsqueda de información.

Competencias de ayuda y servicio: Entendimiento interpersonal. Orientación al cliente.

Competencias de influencia: Influencia e impacto. Construcciones de relaciones. Conciencia organizacional.

Competencias Gerenciales: Desarrollo de personas. Dirección de personas. Trabajo en equipo y cooperación. Liderazgo.

Competencias Cognoscitivas: Pensamiento analítico. Razonamiento conceptual. Experiencia técnica/ profesional/ de dirección.

Competencias de Eficacia Personal: Autocontrol. Confianza en sí mismo. Comportamiento ante los fracasos. Flexibilidad.

El mismo autor citado anteriormente explica que las competencias, se clasifican en:

a. Competencias Cardinales: Aquellas que deberán poseer todos los integrantes de la organización.

b. Competencias Específicas: Para ciertos colectivos de personas, con un corte vertical, por área y, adicionalmente, con un corte horizontal, por funciones. Usualmente se combinan ambos colectivos.

En dimensiones generales, la condición de competencias es una habilidad por destreza, por relación de acción; son tareas por fundamentación de impulso para ser parte de las interrelaciones.

Gestión por Competencias en el Departamento de Nomina. Ramírez (2012)

El departamento de nómina de una organización, se corresponde al departamento de la gestión administrativa donde se lleva el control y seguimiento del personal; la relación es del total del personal en sus diferentes categorías y escalas, aquí se ejemplifican las acciones encomendadas y los perfiles de cada uno de acuerdo al diccionario ocupacional, ciertamente mediante un trabajo previo de selección curricular que hace cada analista para la función determinada, dado a que es un sistema gerencial modulado con el organigrama de funciones de acuerdo a lo que se corresponde por cada uno.

En otro marco gerencial, la gerencia por competencias está diseñada para que todos los actores humanos se asuman en el contexto; lo que se indica en tal orden es que se aumente el sentido de pertenencia y pertinencia, si las personas tienen tareas asignadas parte del todo se sienten más útiles en la organización; desde la gerencia por competencia, los perfiles ocupacionales no están configurados netamente por el curriculum vitae, los reconocimientos previos por una u otra razón, en la revisión por competencias, se revisa el personal, sus capacidades, se evalúan sus posiciones y capacidades de tareas que no son por la que inicialmente está contratado pero se empodera en un saber mediante la disponibilidad de formación que se tiene en la coordinación de RRHH, esta nueva visión de gerencia está siendo aplicada en los diferentes contextos sociales del globo terráqueo.

Bajo esta premisa, San Epifanio y Velazco (2010), señalan este contexto gerencial como “Es una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio.” (p.104). Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Los procesos de gestión por competencias de las personas pasan a ser un elemento clave del proceso de creación de valor de la empresa, que, en consecuencia, debería ser gestionado a todos los niveles. El modelo de

competencias es el núcleo fundamental que orienta la gestión de las personas en procesos clave para la empresa, en dicha función gerencial por las competencias se reconstruyen las esferas de función global de la empresa como reconduce en diversos focos organizacionales.

Bases Legales.

La normativa legal que sustenta ésta investigación es la siguiente:

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)

Artículo 35

Todas las personas tienen derecho al trabajo y el deber de trabajar, el estado garantiza la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona pueda obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del estado fomentar el empleo, la ley adoptara medidas tendientes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras no dependiente. La libertad de trabajo no será sometida a otras restricciones que la Ley establezca todo patrono garantizara a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuado. El estado adoptara medidas y creara instituciones que permitan y promoción de estas condiciones.

Tal artículo da referencia al trabajo como un hecho social, donde se juegan diversos en las escenas funcionales y sociales; el trabajo es un derecho y dicho derecho debe estar consonó con las líneas del proceso. De aquí se tiene artículo 110, 133 y consecuente para ser desarrollado y analizado en el trabajo final.

La Ley Orgánica de los Trabajadores y trabajadoras (2012)

Artículo 1, 5, 23...

Artículo 79.

Serán causas justificadas de despido, los siguientes hechos del trabajador o trabajadora: a) Falta de probidad o conducta inmoral en el trabajo. b) Vías de hecho, salvo en legítima defensa. c) Injuria o falta grave al respeto y consideración debidos al patrono o a la patrona, a sus representantes o a los miembros de su familia que vivan con él o ella. d) Hecho intencional o negligencia grave que afecte a la salud y la seguridad laboral. e) Omisiones o

imprudencias que afecten gravemente a la seguridad o higiene del trabajo. f) Inasistencia injustificada al trabajo durante tres días hábiles en el período de un mes, el cual se computará a partir de la primera inasistencia...

Sistema de Variables

Cuadro 1

Objetivo General: Proponer un plan estratégico desde la gerencia por competencia para el fortalecimiento de la gestión administrativa en el departamento de nómina de la gobernación del Estado Apure.

Objetivos específicos	Variable	Conceptualización	Indicadores	Ítem	Fuente	Instr.
Describir la fundamentación gerencial de la gestión administrativa en el departamento de nómina de la gobernación del Estado Apure	Fundamentación gerencial Gestión administrativa	Se refiere a la dirección y administración de cooperación de naturaleza estructural en el orden institucional. Fundamentos y directrices en el orden de la administración	Gerencia	1 2 3 4 5	Fundamentación gerencial Gestión administrativa	C U E S T I O N A R I O
			Administración			
			Departamento de nómina			
			Gestión administrativa			
			Fundamentos de la gerencia			
Analizar los componentes organizacionales enmarcados en la gerencia por competencia que permitan el fortalecimiento de la gestión administrativa en el departamento de nómina de la gobernación del Estado Apure.	Gerencia por competencia	Son el conjunto de ordenes implementadas desde la gerencia para el desarrollo integral por las habilidades y destrezas desde la competencia funcional	Competencia	6 7 8 9 10	Gerencia por competencia	
			Gerencia por competencia			
			Dimensiones			
			Organización			
			Operatividad por saberes			

Fuente: Rivero(2017).

CAPITULO III

LA METODOLOGIA

Diseño de la Investigación

La investigación se apoya en el diseño no experimental de campo, la cual según Balestrini (2009) “Se realiza sin manipulación alguna de manera deliberada las variables independiente, se basa en variables que ya ocurrieron o se dieron en la realidad sin intervención directa del investigador.” (p.9). Tal aspecto demuestra que la investigación no experimental es cercana a la realidad natural cotidiana. Asimismo la investigación adopta un diseño de campo, el cual es percibido como la indagación de problemas con la finalidad de descubrirlos, explicar sus causas y efecto, los factores que los constituye o predecir la ocurrencia.

Según Balestrini, (ob,cit), “Los datos se recolectaran de manera directa de la realidad, a partir de datos originales (p.102). Los objetivos del estudio tendrán como finalidad proponer un plan estratégico desde la gerencia por competencia para el fortalecimiento de la gestión administrativa del departamento de nómina de la gobernación del Estado Apure.

Nivel de la Investigación

La naturaleza de la investigación es de carácter descriptivo, que para Fernández yBaptista (2009), se define de la manera siguiente:

“Es aquella que mide de manera más bien independiente los conceptos o variables a los que se refiere, aunque desde luego pueden entregar las mediciones de cada una de dichas variables para decir como es y cómo se manifiesta el fenómeno de interés, su objeto no es indicar como se relacionan las variables, sino en medirla con mayor precisión posible”.(p.61).

Es descriptiva, según lo planteado por el autor el énfasis se aplica al análisis de los datos con los cuales se presentan los fenómenos o hechos de la realidad” (p.60). Sobre la base de estas consideraciones esta investigación es descriptiva porque permite observar características de un conjunto de sujetos de interés para la investigación.

Modalidad de Investigación

Se fundamenta en un proyecto factible, debido a que se propone un plan estratégico desde la gerencia por competencia en el departamento de nómina de la gobernación del Estado Apure

En relación a los proyectos factibles, Balestrini (2007), señala que:

Este tipo de estudios prospectivos en el caso de las ciencias sociales, sustentados en un modelo operativo, de una unidad de acción, están orientados a proporcionar respuestas o soluciones a problemas planteados en una determinada realidad: organizacional, social, económica, educativa, entre otros. En este sentido, la delimitación de la propuesta final, pasa inicialmente por la realización de un diagnóstico de la situación existente y la determinación de las necesidades del hecho estudiado, para formular el modelo operativo en función de las demandas de la realidad abordada. (p.8).

Población

Para Brito (2010), la población se define como un “conjunto finito o infinito de elementos, personas o cosas pertenecientes a los investigadores que desea realizar” (p. 46). En tal sentido, la población está constituida en el presente estudio por los trabajadores del departamento de nómina de la gobernación del Estado Apure, quienes tendrán a su cargo dar la información correspondiente a los ítem para ser manipulada y procesada en determinación de los asuntos de referencia a los fundamentos gerenciales dentro de la estructura y por consiguiente la factibilidad de la gerencia por competencia en mencionado departamento.

Encircunstancia, está representada por 20 trabajadores del departamento antes mencionado, en los diferentes niveles de estatuto, es decir empleados, obreros, administrativos y el secretario de RRHH en la gobernación. Dado, a que la población es finita y de posibilidad certera para la

manipulación de los datos, no se tomara muestra, por lo que no se hará selección ni de forma intencional, ni al azar de aquí que Ramírez (2011), señala que la población en estudio “forma parte del universo conformado en atención de un determinado número de variables que se van a estudiar”(p.77), que lo hacen un subconjunto particular con respecto al resto de los integrantes del universo.

Técnicas e instrumentos de recolección de los datos

La técnica utilizada para recopilar la información será la encuesta, mediante un instrumento tipo cuestionario, que según Ruiz (2006), es definido como “un conjunto de respuestas de naturaleza variada y expresada en diferentes formatos a los fines de su respuesta” (p.23). Para lograr los aspectos planteados, se diseñará un cuestionario estructurado en una hoja de presentación, con instrucciones y 11 ítems con alternativas de respuesta, que atiende a las variables del estudio.

Validez y confiabilidad del instrumento

La validez se define de acuerdo a Hernández y otros (2006), como “la exactitud con que pueden hacerse medidas significativas y adecuadas con un instrumento, en el sentido de que mide realmente el rasgo que pretende medir” (p.97). Así, se utilizará el criterio de juicio de expertos, considerándose la opinión de tres especialistas en metodología de la investigación, dos con cargos: de gerente de recursos humanos, y otro en trabajo de nómina, los cuales emitirán su opinión permitiendo elaborar el formato definitivo.

En cuanto a la confiabilidad del instrumento, Hernández, Fernández y Batista (2006), plantea que se refiere al “grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados”. (Pág.410). Para fines del presente estudio, se le administrará al instrumento la fórmula del coeficiente Alfa de Crombach, para sustentar la confiabilidad de las respuestas obtenidas en el mismo.

Para su cálculo se aplicó la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{N}{N - 1} \left[1 - \frac{\sum SIA}{SIA} \right]$$

Donde:

N = Numero de ítems;

ΣSIA = La varianza del instrumento

SIA = La varianza de la suma de los ítems

N=11

ΣSIA = 76

SIA = 2905,78

Técnica de análisis de los datos

Finalmente, después de concluir la etapa de recolección de información, se elaborará una matriz de tabulación, por lo que Morlés (2005), indica que “La tabulación significa hacer Cuadros, listado de datos que permitan suagrupamiento y su contabilización, de acuerdo a las categorías o códigos estructurados” (p.54).De igual forma, los datos obtenidos del cuestionario, se tabularán estableciendo categorías de análisis de mayor frecuencia.

Posteriormente, partiendo de los tabulados serán analizados desde dos perspectivas:

(a) Cuantitativa; en esta se trabajará el aspecto numérico, derivado de la frecuencia (Fi) y porcentajes (F%) con el diseño de Gráficos de barras.

(b) Cualitativa; en esta se hará mayor énfasis en la interpretación y análisis de los datos con apoyo a la teoría subrayando la incidencia sobre la temática abordada.

CAPITULO IV

PRESENTACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS

Esta sección del trabajo de investigación, corresponde a la presentación de los datos obtenidos de la realidad, es decir los datos primarios el cual es comprobado con la información teórica. Que se obtuvo aplicando al diseño del plan de recogida de los datos ya preconcebido y que ha de permitir el abordaje de la vivencia de cada uno de los trabajadores encuestados.

De acuerdo a lo manifestado, se tiene que la investigación parte de un proceso integrador que permita la optimalización y el fortalecimiento de la parte administrativa en el departamento de nómina de la gobernación del Estado Apure

En fundamento, el capítulo en curso, muestra los cuadros de frecuencias donde se señalan la cantidad de trabajadores que en relación a lo ítem tienen opinión y donde se reflejan los rangos porcentuales, asimismo se muestran las gráficas en pastel donde se muestran los porcentajes y el número de informantes en concatenación con la acción porcentual. A continuación, se hace una presentación de forma detallada de los resultados obtenidos.

FUNDAMENTACION GERENCIAL

Ítem 1: ¿Cuáles son las dimensiones de la gerencia llevada a la praxis institucional en el departamento de nómina de la gobernación del Estado Apure?

Tabla 1. Tabulación de respuestas del ítem 1 de la encuesta. Autor: Rivero (2017).					
Número de respuestas	GERENCIA POR LÍNEAS INSTITUCIONALES	GERENCIA POR COMPETENCIA	GERENCIA PARTICIPATIVA	OTRAS	TOTAL
	7	6	4	1	20
Porcentaje (%)	39%	33%	22%	6%	100%



Autor: Rivero (2017).

El plan de recogida de los datos, se hace en base a la población dado a que la misma es de un número menor a cien unidades de análisis, procesable y analizable, por lo que la información se obtuvo como una inferencia estadística y los resultados son parámetros. En tal sentido, se tiene el total de los trabajadores del departamento de nómina, presente en la oficina central de la secretaria de recursos humanos de la gobernación del Estado Apure y que ejercen funciones gerenciales, de referente en el periodo 2017-1 (Enero-Junio), estando dimensionado por 20 trabajadores en el fundamento de alta gerencia.

En tal orden, se tiene que los coordinadores, gerentes de departamento abordaron en el contexto de realidad manifiestan que son diversos los niveles de gerencia en la dimensión operativa se dibujan en el departamento de nómina del ente administrativo antes mencionado, en tal razón se configuran analogías en las respuestas emergidas siendo las de mayor proporción la de la gerencia por líneas institucionales representada por el 39% en sentido de 7 de los 20 entrevistados; reflejan que se hace lo que manifiesta los manuales operativos ya estructurado en una primera instancia por los entes nacionales que se encargan de codificar los cargos por mérito, orden profesional y manifiesto de perfil.

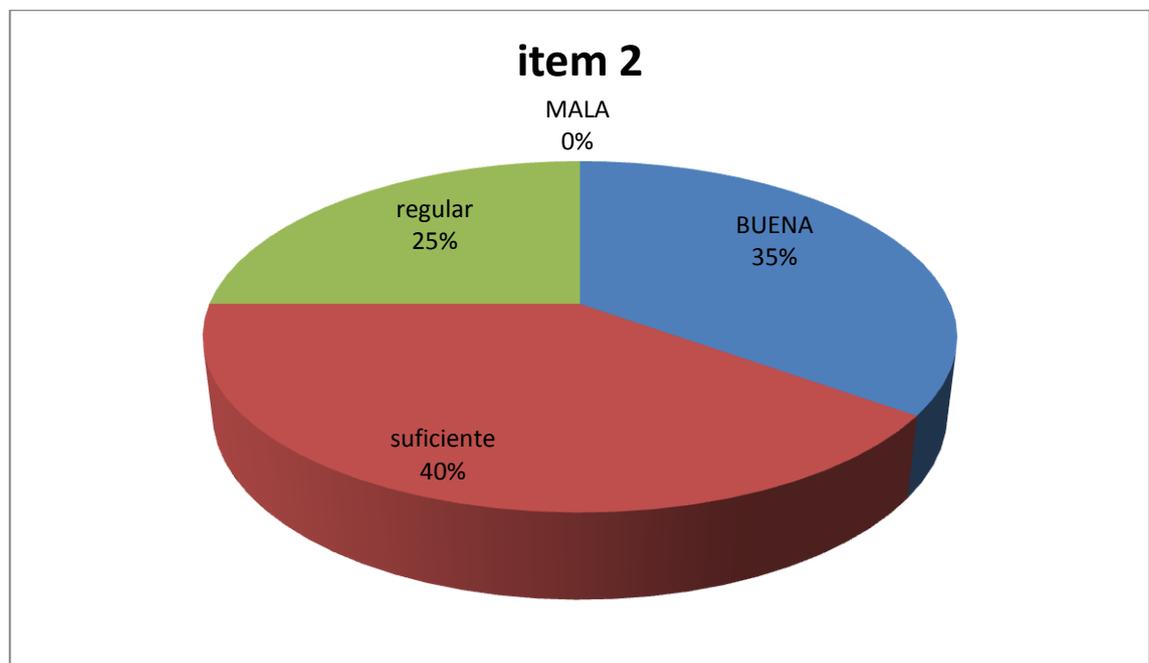
En relación a la segunda opción de respuesta, se habla que la gerencia por competencia es llevada a cabo en el departamento antes mencionado, en cuenta que se ponen en manejo habilidades y destrezas conocidas de otro momento y que no son necesariamente las que implican el perfil ocupacional; en tal sentido la proporción es de 33% dado en 6 de los 20 encuestados, lo que indica que si hay un margen de competencia por habilidad y destreza en la relación laboral y que data la factibilidad de un tramo operativo en las instituciones desde la gerencia por competencia.

En cuanto a la tercera opción, dimensionada en la gerencia participativa la proporción se configura en 22%, dado en 4 de los 20 encuestados; manifiestan participación en las acciones empresariales e infieren que se llevan a cabo de manera frecuente jornada de convivencias donde se conocen habilidades, destrezas y dones del personal con quien a diario conviven en lo laboral. El 6% restante, representado por 1 de los entrevistados deja abierto en cuanto a la acción de otras dimensiones de la gerencia llevadas a cabo.

GESTION ADMINISTRATIVA

Ítem 2. ¿Cómo visualiza usted la gestión administrativa del departamento de nómina de la gobernación del Estado Apure?

Tabla 2. Tabulación de respuestas del ítem 2 de la encuesta.					
Autor: Rivero (2017).					
Número de respuestas	BUENA.	SUFICIENTE	REGULAR	MALA	TOTAL.
	7	8	5	0	20
Porcentaje (%)	35%	40%	25%	0%	100%



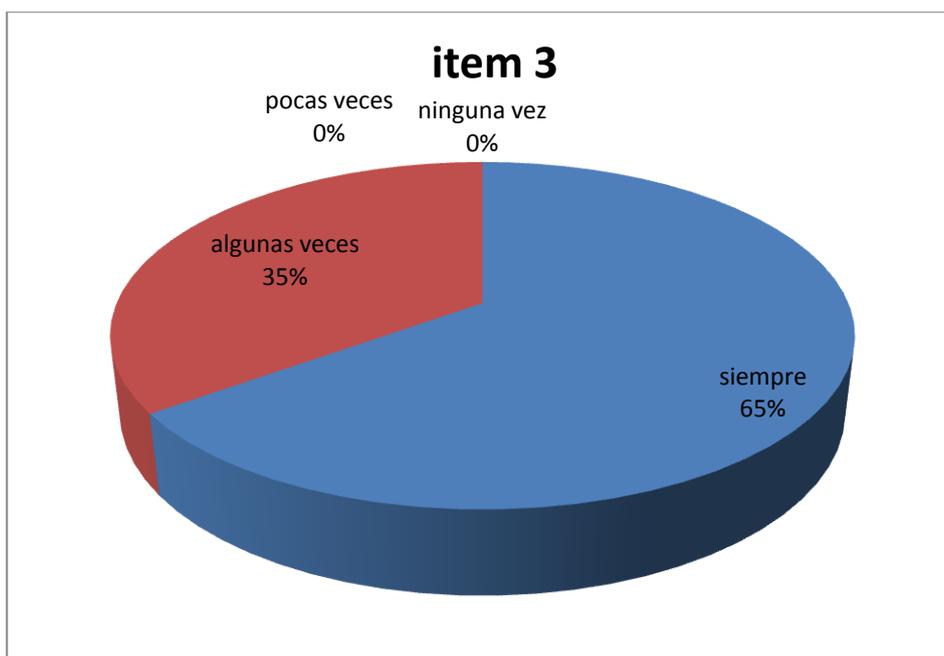
Autor:Rivero (2017).

En relación a la interrogante planteada, representado por 7 de los 20 encuestados manifiestan que la gestión administrativa en el departamento de nómina es buena. Para un segundo porcentaje dado por un 40% representado por 8 entrevistados quienes señalan que es suficiente. Para 5 encuestados quienes indican que es regular.

DEPARTAMENTO DE NOMINA

Ítem 3. ¿Desde su experiencia en el departamento de nómina, con qué frecuencia gerencial se dimensionan operativos para evaluar las competencias y logros de los trabajadores adscritos?

Tabla 3. Tabulación de respuestas del ítem 3 de la encuesta.					
Autor: Rivero (2017).					
Número de respuestas	Siempre.	Algunas veces.	Pocas veces.	Ninguna vez.	TOTAL.
	13	7	0	0	20
Porcentaje (%)	65%	35%	0%	0%	100%



Autor:Rivero (2017).

Según la información suministrada por los encuestados (13) de los trabajadores, señalan que siempre se dimensionan operativos para evaluar las competencias y los logros adscritos en el departamento de nómina; un 35% de los entrevistados señalan que algunas veces.

Referente a lo antes manifestado, es pertinente destacar que el abordaje de la realidad señala que los grupos de trabajo inmersos en el departamento de la nómina de recursos humanos del ente gubernamental arriba mencionado, si

está caminando hacia una evaluación institucional constituida por las competencias y sesionada por los logros y habilidades contextualizadas en la misma. En referente, se logran denotar relaciones gerenciales enfocadas hacia la motivación a el logro, demostrando capacidades inmersas en su conocimiento holístico e integrador con un referente desde la experiencia y el saber no necesariamente aprendido en lo formal, también aprendizaje de la vida con fundamento útil y con manifiesto operativo.

En consecuente se logran vislumbrar 3 funciones que manejan en la observación:

Vivencias desde jornadas socio laborales, donde se presentan habilidades y destrezas de la cotidianidad.

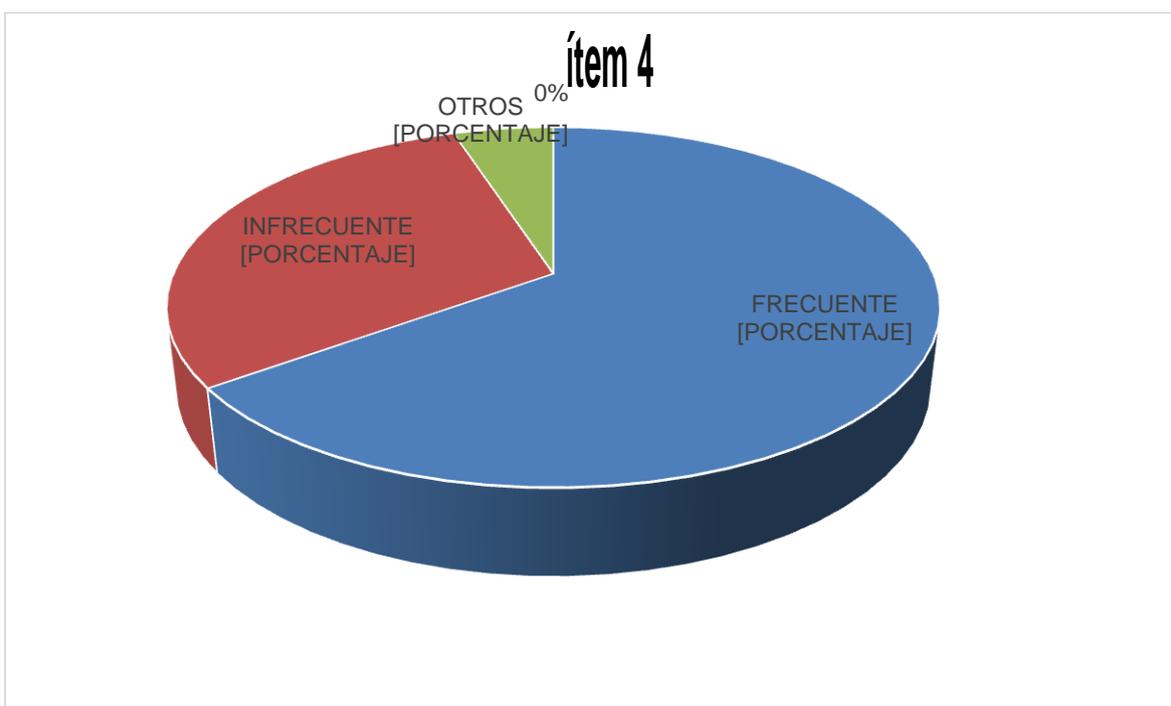
Saberes en diversos contextos útiles en la existencia digna.

Disposición a los cambios y al manejo de paradigmas empresariales en los diferentes ámbitos de la organización.

GESTION ADMINISTRATIVA

Ítem 4: ¿Con que frecuencia realizala gobernación del Estado Apure, un plan estratégico para fortalecer el departamento administrativo?

Tabla 4. Tabulación de respuestas del ítem 4 de la encuesta.				
Autor:Rivero (2017).				
Número de respuestas	FRECUENTE	NO FRECUENTE	INFRECUENTE	TOTAL
	13	6	1	20
Porcentaje (%)	65%	30%	5%	100%



Autor:Rivero (2017).

Basado en un plan de datos recogido en base al personal administrativo de la gobernación de dicho Estado antes mencionado, refleja que frecuentemente se realiza un plan estratégico de fortalecimiento a la administración , ya que el 65%de los trabajadores estuvieron de acuerdo a que dicho plan se emplea frecuentemente, y un 30% no frecuente y el 5% infrecuente. Lo cual nos indica en base a los datos obtenidos que dicha gobernación si contribuye a buen funcionamiento y a cada una de las mejoras del Cumpliendo; así mismo con cada una de las labores antes mencionadas.

FUNDAMENTOS DE LA GERENCIA

Ítem 5. ¿La práctica gerencial en la cotidianidad del departamento de nómina es participativo, competitivo y organizacional?

Tabla5. Tabulación de respuestas del ítem 5 de la encuesta.				
Autor: Rivero (2017).				
Número de respuestas	Muchas veces	Pocas veces	Algunas veces.	TOTAL
	17	0	3	20
Porcentaje (%)	85%	0%	15%	100%



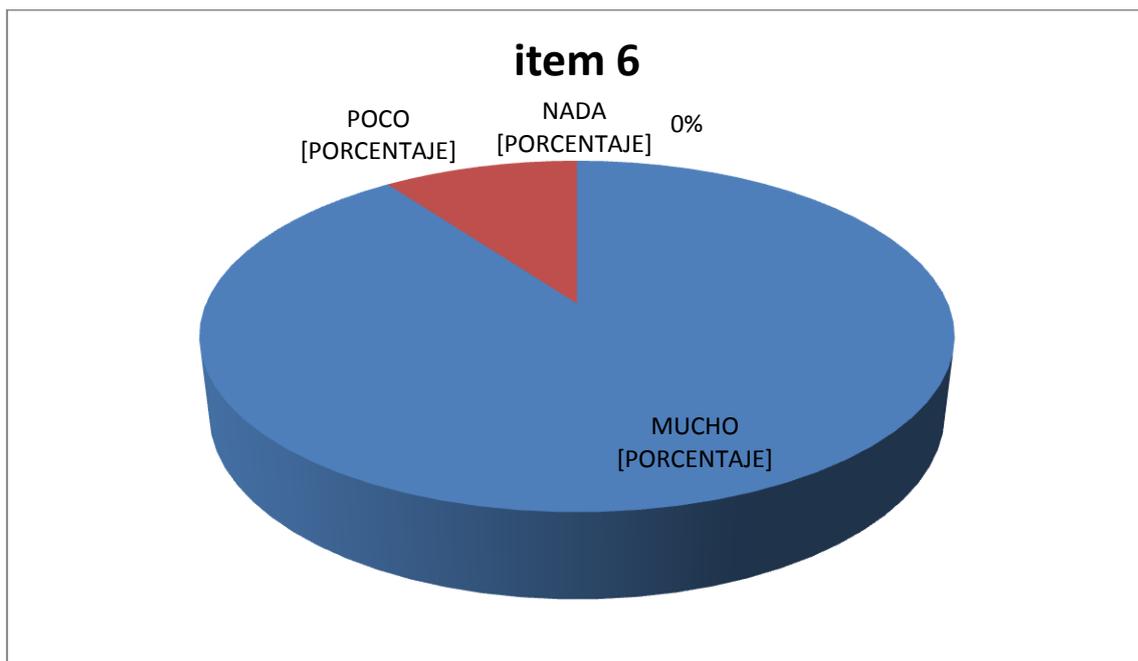
Autor:Rivero (2017).

A razón de la condición institucional y particular de los trabajadores. El 85 % representado por 17 de los 20 encuestados, reflejo que muchas veces, en lo sucesivo el total diez de los doce trabajadores así lo manifestó, los cinco gerentes y el representante sindical. Participativa, organizativa de sana competencia En amplio sentido estuvieron de acuerdo con que muchas veces se tiene una gerencia

COMPETENCIA

Ítem 6. ¿Qué conoce usted por competencia?

Tabla6. Tabulación de respuestas del ítem 6 de la encuesta.				
Autor: Rivero (2017).				
Número de respuestas	MUCHO	POCO	NADA	TOTAL
	18	2	0	20
Porcentaje (%)	90%	10%	0%	100%



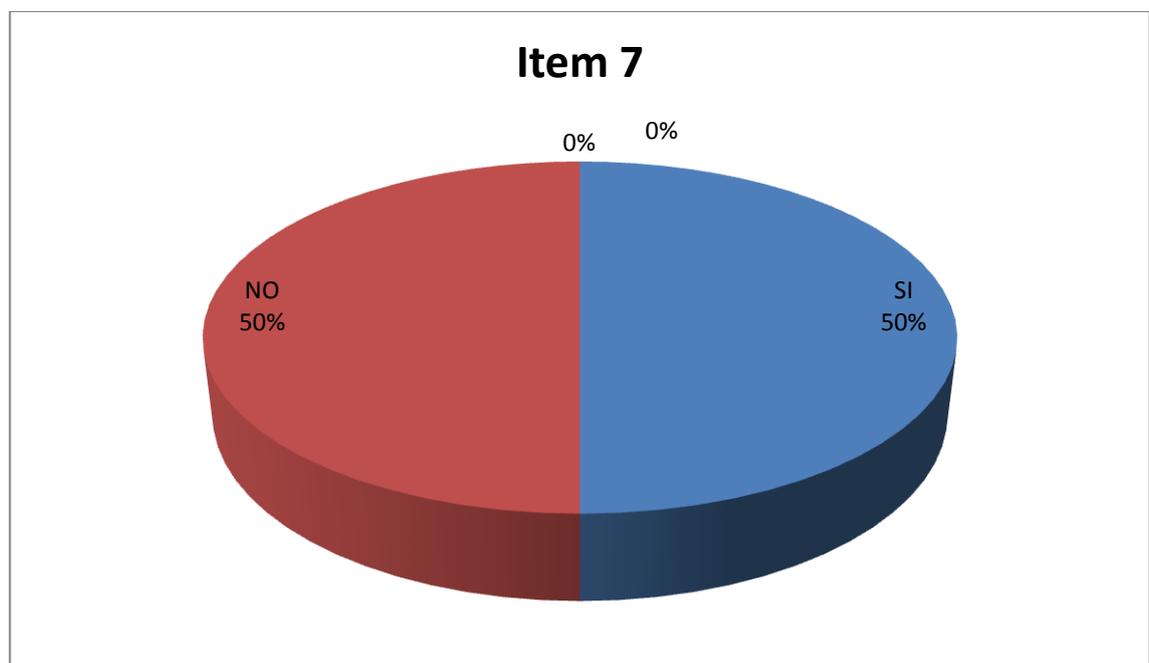
Autor:Rivero (2017).

La respuesta de los gerentes, trabajadores, jefe de departamento y representante sindical: en un 90% manifiesto entiende y conoce el concepto de competencia, para solo un 10% reflejar que poco sabe del término. Cabe destacar que tal conceptualización se sabe de manera general, pero que para efecto del producto reflejado en una propuesta es llevado en la gerencia por competencia.

GERENCIA POR COMPETENCIA

Ítem 7. ¿Conoce usted la gerencia por competencia?

Tabla7. Tabulación de respuestas del ítem 7 de la encuesta.			
Autor: Rivero (2017).			
	SI	NO	TOTAL
Números de respuestas.	10	10	20
Porcentaje (%)	50%	50%	100%



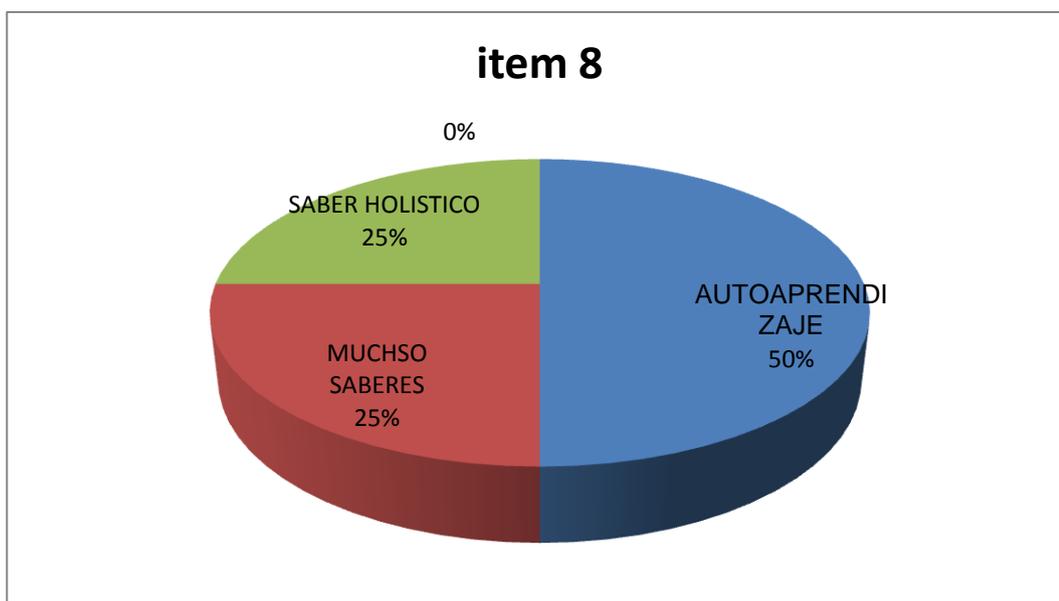
Autor:Rivero (2017).

El abordaje de la realidad manifiesta una polarización en la respuesta, dado que 50% indica no conocer la gerencia por competencia y el otro 50% señala conocerla, esto implica una factibilidad técnica y operativa en la función gerencial que se destina a proponer.

DIMENSIONES

ITEM 8. ¿Cuáles cree usted son las dimensiones que caracterizan la gerencia por competencia?

Tabla 8 Tabulación de respuestas del ítem 8 de la encuesta.				
Autor: Rivero (2017).				
Número de respuestas	AUTOAPRENDIZAJE	SABER HOLISTICO	MUCHOS SABERES	TOTAL
	10	5	5	20
Porcentaje (%)	50%	25%	25%	100%



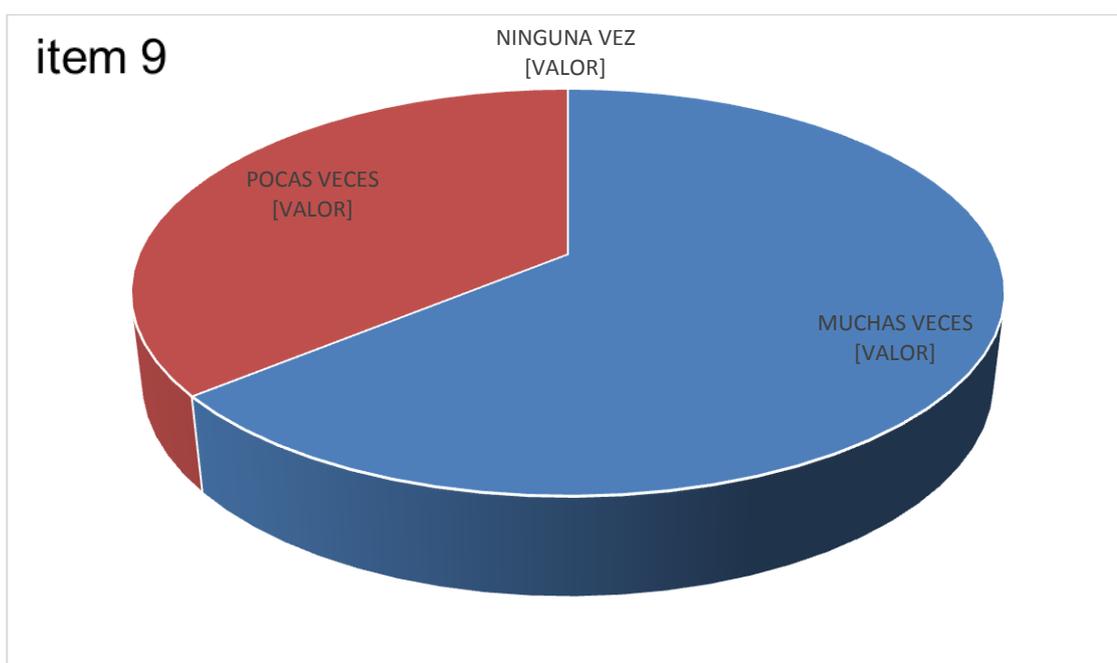
Autor:Rivero (2017).

En relación a los resultados emergidos en el abordaje de la realidad, el autoaprendizaje como concepto de saber por competencia es el que mayor porcentaje tuvo, para dos porcentajes iguales en cuanto a 25% y 25% cuando refiere a que es un saber holístico y muchos saberes encontrados . En lo indicativo la competencia es manejar muchos saberes aprendidos desde la cotidianidad.

ORGANIZACIÓN

Ítem 9. ¿La gerencia por competencia, implica una organización gerencial en la frecuencia de las actividades?

Tabla9. Tabulación de respuestas del ítem 9 de la encuesta.				
Autor: Rivero (2017).				
Número de respuestas	Muchas veces	Pocas veces	Ninguna vez.	TOTAL
	17	3	0	20
Porcentaje (%)	64%	36%	0%	100%



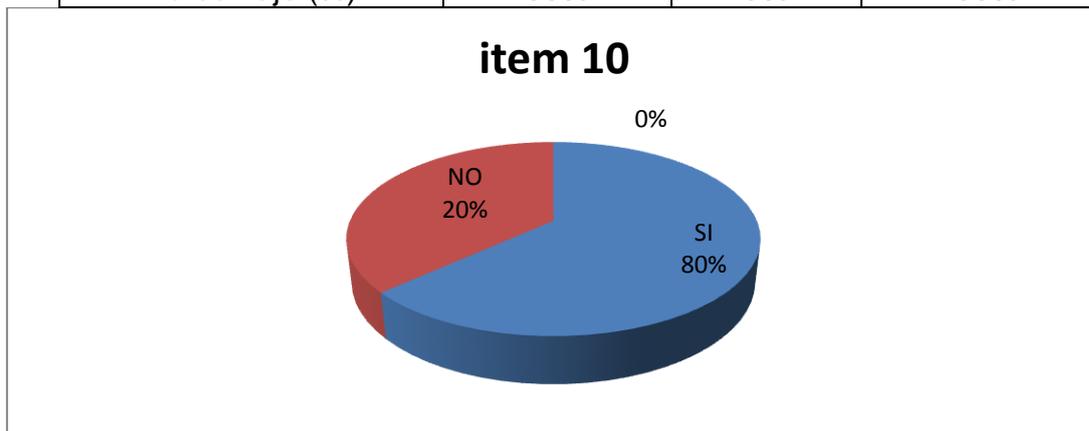
Autor:Rivero (2017)

En base a los datos aportados por cada uno de los encuestados expuestos en la gráfica, indica que un 64% muchas veces la gerencia por competencia implica una organización gerencial, ya que cada una de estas estrategias permite el fortalecimiento de cada una de las actividades administrativas y laborales de dicha gobernación, siendo así parte fundamental la dirección y el control que aunque sean por separados, constituyen cada una de las funciones administrativas. Y de allí llegar a los objetivos del proceso gerencial. Formando así una gran organización y el logro en cada una de sus actividades.

OPERATIVIDAD POR SABERES

Ítem 10 ¿Crees pertinente un plan gerencial desde la operatividad por saberes con la frecuencia de competencia?

Tabla 10. Tabulación de respuestas del ítem 10 de la encuesta.			
Autor: Rivero (2017).			
Número de respuestas	SI	NO	TOTAL
	16	4	20
Porcentaje (%)	80%	3%	100%



Autor:Rivero (2017).

Desde el enfoque de cada una de los resultados de la encuesta antes realizada, caber esaltar que si es pertinente un plan gerencial desde saberes con la frecuencia de competencia, pues un 80% de los encuestados, indica que está de acuerdo y un 20 % no. Cabe destacar que este porcentaje a favor, se debe a que esto ayuda a la mejora de cada uno de los inconvenientes que pueden llegar a presentarse, esto permitiría diseñar un plan estratégico para así poder tener una buena toma de decisiones, teniendo en cuenta un buen fortalecimiento de la gestión administrativa de dicha gobernación, y comprometer a cada uno de los empleados en el entendimiento de dicha responsabilidad.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Un concepto amplio de responsabilidad administrativa describe, en el capítulo anterior, las ventajas e inconvenientes de otras propuestas que lleven a cabo un buen plan para el fortalecimiento de la gestión administrativa en el departamento de nómina de la gobernación del Estado Apure.

Es así, como en conclusión se determina la presencia de una óptima metodología que sea capaz de fundamentar las responsabilidades y una buena organización gerencial con cada uno de los trabajadores obteniendo resultados gerenciales y administrativos con una condición competitiva basada en el marco de un enfoque relativo al fortalecimiento en el departamento de la gobernación del Estado Apure. En tal sentido, cabe destacar que cada parte de esta gerencia entabla una serie de normativas basadas e implementadas con estrategias de acuerdo y en beneficio de esta comunidad laboral, ya que tanto la parte administrativa como cada uno de los que conforman este ente gubernamental, trabajan en conjunto para así lograr grandes expectativas dirigidas en función a la organización, control y fortalecimiento para una buena gestión en el departamento de nómina de dicha gobernación.

Asimismo, un elemento clave y de gran importancia, se tiene en el valioso aporte de cada uno de los trabajadores, ya que un buen trabajo en equipo es parte fundamental para el gran funcionamiento de cualquier gerencia administrativa y en este caso para la de la gobernación antes dicha. En consecuencia, la diagnosis realizada en el abordaje de campo, infiere en la necesidad de fortalecer la gestión por competencia en el departamento asumido; se implica optimizar la evaluación por desempeño conociendo los saberes que se constituyen en capacidades futuras en los procesos de la cotidianidad organizacional que en lo indicativo trae consigo valorar los conocimientos propios de la realidad de trabajadores y trabajadoras que no están solo en lo racional del perfil sino que también pueden realizar otras labores que permeen empoderar las estrategias dadas en un inicio de la organización; lo que se quiere entonces es que los entes en el orden administrativo de la gerencia de nómina en la gobernación antes mencionada

puedan participar en otras fases del mismo orden institucional sin fracturar las acciones dado a que en lo empírico ya tiene preconcebida una habilidad, destreza u conocimiento previo.

Recomendaciones.

Ejecutar un control eficiente sobre la planificación previa de actividades proyectadas por la organización, permite aplicar correctivos en aquellas labores que se desvían de lo planeado. Implica inducir al personal tanto de nuevo ingreso como el ya existente en la organización dado el conocimiento y manejo de las normas de control interno.

En esta óptica, una eficaz gerencia competitiva, refiere una operatividad de saberes en cada uno de los miembros de la gerencia administrativa de nómina, reconduciendo conocimientos que permitan fortalecer cada una de las faces dadas en la gestión

Implementar mesas de trabajo en el campo laboral que ayuden a la optimización de mejoras en beneficio del departamento de nómina y den a conocer más acerca de una buena gerencia administrativa.

CAPITULO VI

LA PROPUESTA

GERENCIA POR COMPETENCIA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL DEPARTAMENTO DE NOMINA DE LA GOBERNACIÓN DEL ESTADO APURE.

Presentación

Para dar una respuesta más adecuada a la situación vivida en el orden gerencial del talento humano del departamento de nómina de la gobernación del Estado Apure, es necesario ir más allá de la ética del discurso gerencial, dado en un perfil ocupacional previo. La razón dada en que el echo modular de las ocupaciones y estrategias, situadas una problemática en lo cotidiano, entendido que muchos entes son en una primera instancia contratados para realizar una especificidad en la función y el resultado es negativo en muchos momentos producto de la no equitativa distribución de las fases del proceso.

En suscripción, el fundamento competitivo implica tomar como foco la capacidad que aunque no esté valorada desde un mérito, implica un conocimiento para responder a la resolución de eventualidades que son propias de la realidad y que se contraponen al óptimo desempeño de lo que un primer momento es el deber ser desde un mutuo ordenamiento jurídico sustantivo.

En relación a lo devenido, el efecto alternabilizador a lo encontrado en el conflicto reflejado refiere tres dimensiones:

Aportes teóricos y prácticos de una función estratégica dadas en diferentes actividades para responder al camino en subsanar la dicotomía en el proceso

Se estructuran unos haceres gerenciales en el marco de la planificación estratégica dada en la gerencia por competencia

La gerencia participativa en cada una de las actividades es propia en articulación de ideas referente al manejo de los grupos.

Objetivos de la propuesta

Objetivo general

Implementar estrategias organizacionales fundamentadas en la gerencia por competencias para el fortalecimiento de la gestión institucional del departamento de nómina de la Gobernación del Estado Apure.

Objetivos específicos

Desarrollar actividades de gestión institucional que desde la gerencia por competencia involucren los grupos de trabajos en el departamento de nómina.

Ejecutar trabajos socializadores que muestren las dinámicas de la gerencia desde la competencia en saberes y conocimientos no validados por el perfil ocupacional.

Promover jornadas de interacción para conocer las competencias en saberes de los diferentes trabajadores en el departamento de nómina de la gobernación del Estado Apure.

Justificación de la propuesta

Los valores empresariales e institucionales, como todos los valores, se van conformando en las personas durante los procesos de socialización, a través de la identificación de las normas sociales presentes en el marco cultural de la comunidad de la que se es parte. La gerencia por competencia, constituye una herramienta necesaria para orientar la conducta, a través de la reflexión sobre la relación con el ambiente laboral y la explicitación de los ideales y metas que demarcan la actuación de los seres humanos en él entorno. Estos referentes, permiten justificar o reprobar las acciones, generando criterios para evaluar el comportamiento propio y de las demás personas, como lo señalan Medrano, Goñi y Palacios (1999), Ros y Gouveia (2001), y Fabelo (2004).

En relación a lo antes expuesto, se puede decir que las evidentes problemáticas que han dado lugar a la crisis empresarial vigente, debido a la súper especialización y la profesionalización determinada en un aspecto en lo

particular; una racionalidad tan determinante que no permite que los sujetos parte de las organizaciones puedan demostrar saberes que son líneas oportunas en la relación del hombre con la sociedad y son síntomas de un desorden en la estructura de valores gerenciales y, por ende, en el comportamiento hacia la relación, causa y efecto, por tal corriente es necesario repensar los perfiles ocupacionales en los diccionarios gerenciales de recursos humanos

Estructura operativa de las estrategias

Estrategias organizacionales desde la gerencia por competencia

Tabla11. Actividad #1 de la propuesta: Lluvia de ideas.					
Objetivo	Finalidad	Acciones	Recursos	Responsables	Tiempo
-Conocer cada una de las propuestas planteadas en relación a las competencias laborales de cada uno de los trabajadores	Promover el trabajo en equipo el cual ayuden a fortalecer un buen funcionamiento y organización en el área de la gerencia por competencia del departamento de nómina de la gobernación del Estado Apure.	<ul style="list-style-type: none"> - El gerente debe plantear, controlar, organizar y dirigir de manera adecuada cada una de las normas establecida para el buen funcionamiento de dicha actividad - Puede utilizarse una guía de trabajo donde se registran las preguntas y todas las actividades que debe de realizar por el trabajador y a si conocer las competencias en cuanto a el conocimiento y evaluar el desempeño. 	<ul style="list-style-type: none"> Pizarra Marcadores Papel Lápiz Computador Video proyector 	<ul style="list-style-type: none"> Gerente Trabajador 	A convenir

Autor:Rivero(2017)

Evaluación de la actividad: este tipo de estrategias se presenta como un recurso abierto que puede ser implementado en el contenido problemático y puede adoptarse acorde a las normativas del departamento administrativo de la gobernación. Desde el punto de vista social es factible debido a que tanto el gerente como sus trabajadores pueden lograr una buena interacción y percibir un óptimo equilibrio laboral.

Tabla 12. Actividad #2 de la propuesta: Grupos de Discusión.					
Objetivo	Finalidad	Acciones	Recursos	Responsables	Tiempo
-Fortalecer el intercambio de experiencias, de diferentes puntos de vista, de conocimientos. -plantear soluciones a cada problema que pueda llegar a generarse en dicha administración	Incentivar el desarrollo de intercambio comunicativo entre el gerente y trabajadores	-Formar grupos de trabajos para tratar un tema o problema en discusión libre e informal conducido por su gerente. - El gerente debe de dar las pautas a tener en cuenta para realizar la discusión. - Al término de la discusión el gerente debe presentar un resumen general de las ideas claves abordadas en la discusión, las cuales deben de ser anotadas por los trabajadores, quienes emitirán sus opiniones sobre los riesgos y beneficios para cada uno de ellos.	Pizarra Marcadores Papel Lápiz Material impreso Computador Video proyector	Gerente Trabajadores	A convenir

Autor: Rivero (2017)

Evaluación de la actividad: esta actividad permite establecer acuerdo entre los trabajadores respecto a sus diferentes puntos de vista logrando así una buena mesa de trabajo cumpliendo cada pauta a seguir y contribuir al beneficios para cada uno de ellos, lo cual le permite una buena comunicación laboral y afectiva. Beneficiando el plan de estrategia llevado a cabo para el fortalecimiento de la gestión administrativa en el departamento de nómina de la gobernación del Estado Apure

Tabla 13. Actividad #3 de la propuesta: Estudio de casos.					
Objetivo	Finalidad	Acciones	Recursos	Responsables	Tiempo
Rescatar las experiencias directas o indirectas tanto del gerente como la de cada uno de los trabajadores. Y aplicarlas al aprendizaje concreto del conocimiento en el buen y mal funcionamiento a las actividades realizadas en dicha administración organizativa.	Permite llegar a conclusiones y proponer alternativas de solución a la situación o problema planteado desde el contexto de la realidad social y abordada mediante las convivencias gerenciales	- La gerencia debe de preparar con anterioridad los casos y anotar en ellos preguntas o temas que ayuden a la discusión y a plantear alternativas de solución ante los problemas, puede presentarlo de manera oral o por escrito.	Pizarra Marcadores Papel Lápiz Material impreso Computador	Gerente Trabajadores	A convenir

Autor: Rivero (2017)

Evaluación de la actividad: se establece como factibilidad de esta estrategia la posibilidad de investigar sus causas y consecuencias, y accionar en función de la solución del mismo.

Poder realizar análisis y evaluaciones del contenido sin repercutir en una decisión no adecuada que pueda afectar el libre desempeño del trabajador

Tabla 14. Actividad #4 de la propuesta: Campañas Informativas					
Objetivo	Finalidad	Acciones	Recursos	Responsables	Tiempo
Motivar a la a los trabajadores en general sobre la importancia de una gerencia por competencia y a si fusionar un buen plan estratégico para el fortalecimiento de la gestión administrativa en el departamento de nómina de la gobernación del Estado Apure.	Propiciar a los gerentes, trabajadores y comunidad en general la importancia de la gerencia por competencia para el fortalecimiento De una buena gestión administrativa preservando así cada uno de los componentes para el equilibrio en el funcionamiento de dicha gobernación.	<ul style="list-style-type: none"> - Elegir el motivo de la campaña (tener en cuenta los problemas más urgentes) - Si es oral: Redactar guiones, megáfonos, grabaciones - Si es muda: Mimo, marchas simulando situaciones similares al caso 	Recursos humanos, materiales de apoyo en caso de cual sea la forma de dirigirse.(oral, escrita o mimos)	Gerentes trabajadores	A convenir

Autor: Rivero (2017)

Evaluación de la actividad: Mediante técnicas implementadas para dar, información se puede fortalecer el conocimiento de la comunidad laboral y en general permitiendo crear nuevas vías y formas de informar sobre los efectos que se originan en caso de una mala gestión administrativa, por ello es evidente la importancia de dar a conocer las formas negativas y positivas que puedan afectar el equilibrio laboral.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Arjona, Miguel. (1999). Dirección estratégica. Díaz de Santos S.A. España
- Balestrini, M. (2007). Cómo se elabora el Proyecto de Investigación. (7ma. Edición). Caracas: BL. Consultores Asociados.
- Caballero, S. (2001). Nuevas lógicas cognitivas. Nueva performance organizativa. De la e-pístola a la organización. En R. Lanz (Comp.), Organizaciones transcomplejas (pp. 1-21). Caracas: IMPOSMO/CONICIT
- Cárdenas, Jorge. (2009). Gerencia para el futuro. Grupo editorial norma. Colombia.
- Cardona, Carlos. 2002. Fundamentos de administración. ECOE Ediciones. Colombia.
- Contreras, J (2015). Gestión de información desde los SIG. Publicación artículo científico. Revista de LUZ, numero de Sociología
- Celuz (2008). Programa de Formación Laboral Empresarial como fundamento del Desarrollo Organizacional del Talento Humano en la empresa Pública y Privada. Universidad de Oriente.
- Chiavenato .I (2009) Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones (5ta.edición) Colombia. Editorial McGraw-Hill.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela del año 1999. (Publicada en Gaceta Oficial Extraordinaria número 5.453). Marzo 24, año 2000.
- Convenio 155 sobre Seguridad y Salud de los Trabajadores de la Organización Internacional del Trabajo (1981).
- Cubeiro (2003). En un lugar del talento. Editorial: Pearson Educación. Madrid. España.
- Dubric, H. 2007. Visión estratégica. Jamer, C.A. Venezuela.
- García (2016), La gerencia por competencias en las cooperativas de segundo grado de las comunidades de Mondragón-España.

www.pensamientocomplejo.como sals fórum educación/
sociedad/educación 2016.

García B. (2009). El subproceso de Entrenamiento basado en Competencias en Empresas de Distribución de Productos Farmacéuticos del Estado Lara.

Gutiérrez, Simón (2008). Propuesta de un modelo de gestión de la calidad para la mejora de las competencias técnicas del talento humano de las empresas del sector de telecomunicaciones. Universidad Católica Andrés Bello. Trabajo de grado no publicado. Venezuela.

Hammer, M. (2000). Más allá del fin de la gestión empresarial. En R. Gibson (Coord.), Preparando el futuro (2a. ed.) (pp. 81-94). Barcelona. España: Gestión 2000.

Hernández R. Fernández C. y Batista, P. (2006). Metodología de la investigación. (Cuarta edición). Mc Graw Hill.

Hernández y otros (2006). Metodología de la Investigación. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. México.

Hitt, K. (2006). La administración empresarial. Mc.Graw Hill Interamericana. México.

Hurtado, J. (2008). Metodología de la Investigación Holística. Caracas. Fundación Sypal. Venezuela.

Ivancevich, J., Lorenzi, P., Skinner, S. y Crosby, P. (1997). Gestión, calidad y competitividad. Madrid: McGraw-Hill.

Lanz, R. (2001). Diez tesis sobre cultura organizacional transcompleja. En R. Lanz (Comp.), Organizaciones transcomplejas (pp. 161-176). Caracas: IMPOSMO/CONICIT

Leone, M y Martínez, D (2008). Diseño de Estrategias para Reforzar la Motivación y el Liderazgo en el personal del departamento de ventas de la distribuidora Fábrica de Papel Maracay. Universidad Nueva Esparta. Caracas.

- Lozano Fernández, A., Jiménez Quintero, J. A., Aguila, A. R. del y Padilla Meléndez, A. (2000). La postmodernidad en la dirección de empresas. Estado actual y perspectivas. (Proyecto de Investigación Universidad de Málaga – Universidad Central de Venezuela). Málaga. España: Autor.
- Mario, Armero (2000). Conferencia: “Experiencias de creación de valor a través del talento”. 22 de Junio. Madrid.
- Méndez, C. (2004). Metodología, Diseño y desarrollo del proceso de Investigación. Colombia. McGraw Hill Interamericana S. A.
- Morles, V (2005). Planteamiento y análisis de investigación. Caracas. Ediciones El Dorado.
- Tobón, S (2011), “Selección de personal, cultura organizacional y motivación”. Disponible en el portal de la biblioteca virtual UCAB: www.escueladecienciasociales/rrhh/.com
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999). La organización creadora de conocimiento. Como las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación. México: Oxford.
- Ortiz, Sergio. (2003). Visión y gestión empresarial. Thompson Editores. España.
- Pérez de Maldonado (2006). Las organizaciones en la sociedad de la información. Editorial Limusa. México.
- Quintero, Africano y Farías (2008). El capital humano en las organizaciones. Editorial eclipse. México.
- Quintero, T(2015). La gerencia heterodoxa para los procesos de gestión del talento humano. Trabajo publicado en la revista de ciencias sociales ISB 2435-34 ejemplar mes 2, tomo 3, universidad Fermín Toro. Barquisimeto - Venezuela
- Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary. (2005) Administración. Octava edición. Pearson Educación, México. ISBN: 970-26-0555-5

- Rodríguez (2000). Talento humano en el contexto de desarrollo. Tercera edición. Editorial: Pearson Educación, México.
- Rosales, T (2013), La Gestión del Talento Humano en las Organizaciones Públicas Venezolanas en el Tránsito Modernidad – Postmodernidad. Presentado en el 2do congreso internacional de investigación UPEL – IMPM-Caracas –Venezuela. Publicado en la revista de ponencias del congreso isb45.
- Ruiz, C. (2006). Instrumentos de Investigación. Procedimiento para su Diseño y Evaluación. Editorial CIDEG, C.A.
- Sabino, C. (2007). El proceso de investigación. Caracas: Editorial Panapo.
- Senge, P. (1999). La quinta disciplina. Barcelona, España: Granica
- Senge, P. (2000). A través del ojo de la aguja. En R. Gibson (Coord.), Preparando el futuro (2a. ed.) (pp. 81-94). Barcelona. España: Gestión 2000.
- Serna, (2004). La empresa como visión holística. ECOE ediciones. Colombia.
- Stoner y otros (1996). Las corporaciones como empresas del nuevo mundo. El Ateneo, Buenos Aires.
- Suárez, E. (2001). Nuevos modelos de gestión. Nuevos modelos organizativos. ¿Organizaciones posmodernas? En R. Lanz (Comp.), Organizaciones transcomplejas (pp. 81-94). Caracas: IMPOSMO/CONICIT
- Tamayo y Tamayo, M. (2006). El Proceso de la Investigación Científica. Segunda Edición. Editorial Limusa. México.
- Taylor, F. (1981). Principios de Administración Científica. El Ateneo, Buenos Aires.
- Thompson, Derweith (2004). Visión empresarial en el mundo de la innovación corporativa. Editorial: Pearson Educación, México.
- Fuenmayor, R. (2001). Interpretando organizaciones. Una teoría sistémicointerpretativa de organizaciones. Mérida, Venezuela.