

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
EZEQUIEL ZAMORA
UNELLEZ
VICE-RECTORADO DE PLANIFICACIÓN
Y DESARROLLO REGIONAL
COORDINACIÓN DE POSTGRADO
MAESTRIA EN GERENCIA Y
PLANIFICACION INSTITUCIONAL

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA
GESTION DEL TALENTO HUMANO EN MARCADA EN EL PLAN DE LA
PATRIA 2013 -2019 EN EL CENTRO DE DIAGNOSTICO INTEGRAL DR.
JOSE NATALIO ESTRADA TORRES, MUNICIPIO SAN FERNANDO
ESTADO APURE.**

Trabajo de Grado para optar al Título de Magister Scientiarum en Gerencia y
Planificación Institucional

Autora: Ing. Mairelis Toro.

C.I. V- 14343873

Tutora: Msc. Grushenka Acosta

San Fernando de Apure, Abril de 2017.

APROBACION DEL TUTOR

Yo **GRUSHENKA YUMAIR ACOSTA**, titular de la Cedula de Identidad N-9873934 en mi caracter de tutora del Trabajo Especial de Grado, titulado: **ESTRATEGIAS GERENCIALESPARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTION DEL TALENTOHUMANO ENMARCADA EN EL PLAN DE LA PATRIA 2013 -2019 EN EL CENTRO DE DIAGNOSTICO INTEGRAL DR. JOSE NATALIO ESTRADA TORRES, MUNICIPIO SAN FERNANDO ESTADO APURE**, ppresentado por la ciudadana: **MAIRELIS TORO**titular de la C.I:14.343.873para optar al título de **Magíster Scientiarum en Gerencia y Planificación Institucional**, por medio de la presente certifico que he leído el Trabajo de Grado 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, a los 26 días del mes de Octubre del año 2017

MSC. GRUSHENKA ACOSTA
C.I. V- 9873934
TUTORA

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Carta de Aceptación del Tutor.....	ii
Dedicatoria.....	iii
Agradecimiento.....	iv
Índice General.....	v
Lista de Cuadros	vii
Lista de Gráficos.....	viii
Resumen.....	ix
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA.....	3
Planteamiento del Problema.....	3
Objetivos de la Investigación.....	12
Objetivo General.....	12
Objetivos Específicos.....	13
Justificación de la Investigación.....	13
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO.....	17
Antecedentes de la Investigación.....	17
Bases Teóricas.....	21
Bases Legales.....	42
CAPÍTULO III	
MARCO METODOLÓGICO.....	50
Tipo y Diseño de Investigación.....	50
Población y Muestra.....	52
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información.....	46
Validez y confiabilidad.....	47
Procedimiento de la Investigación.....	48
Análisis de Datos.....	49
CAPITULO IV	
PRESENTACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS.....	58
CAPITULO V	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	68
Conclusiones.....	68
Recomendaciones.....	70

CAPITULO VI	
LA PROPUESTA.....	71
Presentación.....	71
Fundamentación.....	73
Objetivos.....	74
Justificación.....	75
Factibilidad.....	76
Estrategias.....	77
BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA.....	82
ANEXOS.....	84

LISTA DE CUADROS

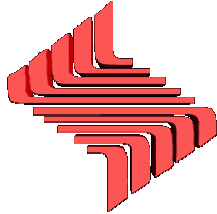
	PP.
1 Operacionalización de las variables.....	49
2 Muestra de la investigación.....	54
3 Situación Actual.....	59
4 Influencia de Elementos.....	64
5 Vinculación con el Plan de la Patria 2013 -2019.....	66
6 Recursos Presupuestarios.....	76

LISTA DE GRAFICOS

	PP.
1 Situación Actual.....	59
2 Elementos que influyen	63
3 Vinculación Plan de la Patria.....	66

LISTA DE FIGURAS

	PP.
1 Pirámide de Maslow.....	22
2 Teoría de los dos Factores de Herzber.....	26
3 Recursos, Capacidades y Ventajas Competitivas.....	28
4 El proceso Administrativo.....	35
5. Organigrama Funcional.....	48



República Bolivariana de Venezuela
Universidad Nacional Experimental
De los Llanos Occidentales
"Ezequiel Zamora" UNELLEZ
Vicerrectorado de Planificación y
Desarrollo Regional

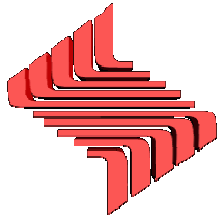
**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL FORTALECIMIENTO DE
LA GESTION DEL TALENTO HUMANO EN MARCADA EN EL PLAN DE LA
PATRIA 2013 -2019 EN EL CENTRO DE DIAGNOSTICO INTEGRAL DR.
JOSE NATALIO ESTRADA TORRES, MUNICIPIO SAN FERNANDO
ESTADO APURE**

Autora: Mairelis Toro
Tutora: Msc. Grushenka Acosta
Año : 2017

RESUMEN

La investigación tuvo como propósito fundamental, proponer estrategias gerenciales para el fortalecimiento de la gestión del talento humano enmarcada en el plan de la patria 2013 -2019 en el Centro de Diagnóstico Integral Dr. José Natalio Estrada Torres, Municipio San Fernando Estado Apure. Se fundamentó en el enfoque teórico de estrategias gerenciales. El tema seleccionado se enmarca en la modalidad de proyecto factible con un nivel de profundidad de carácter descriptivo. La población estuvo representada por 89 unidades de análisis conformado por todo el personal que labora en el Centro de Diagnóstico Integral. Dada las características de la población la muestra es de tipo no probabilístico, quedando la muestra representada por 30 individuos. Con respecto a las técnicas de recolección de información se empleó la encuesta, el instrumento de recolección de información lo constituyó un cuestionario elaborado con 15 ítems para ser contestados mediante respuestas cerradas. En cuanto a la presentación y análisis de los datos, estos se procesaron de manera manual, asimismo, se presentan organizados en cuadros estadísticos. Por lo tanto se concluye; con relación al manejo de información de las políticas públicas del sector salud, aún persiste cierta desinformación en una minoría de los trabajadores; sin embargo consideran que a nivel de la contratación colectiva se han cumplido con las propuestas; además se pudo identificar la necesidad de la vinculación del Plan de la Patria en la gestión del talento humano.

Palabra Claves: Estrategias gerenciales – gestión- talento humano – plan de la patria - centros de salud.



**República Bolivariana de Venezuela
Universidad Nacional Experimental
De los Llanos Occidentales
"Ezequiel Zamora"
UNELLEZ
Vicerrectorado de Planificación y
Desarrollo Regional**

**MANAGEMENT STRATEGIES FOR THE STRENGTHENING OF THE
MANAGEMENT OF HUMAN TALENT ENAMARCADA IN THE PATRIA
PLAN 2013 -2019 IN THE CENTER OF INTEGRAL DIAGNOSIS DR. JOSE
NATALIO ESTRADA TORRES, MUNICIPALITY SAN FERNANDO ESTADO
APURE**

**Autora: Mairelis Toro
Tutora: Msc. Grushenka Acosta
Año : 2017**

SUMMARY

The main purpose of the research was to propose management strategies for the strengthening of human talent management framed in the 2013-2019 country plan at the Comprehensive Diagnostic Center Dr. Jose Natalio Estrada Torres, San Fernando State Apure Municipality. It was based on the theoretical approach of management strategies. The selected theme is framed in the modality of feasible project with a level of depth of descriptive character. The population was represented by 89 units of analysis made up of all the personnel that work in the Integral Diagnostic Center. Given the characteristics of the population, the sample is of a non-probabilistic type, leaving the sample represented by 30 individuals. With respect to information collection techniques, the survey was used, the instrument for gathering information was a questionnaire prepared with 15 items to be answered by closed answers. As for the presentation and analysis of the data, they were processed manually, and they are organized in statistical tables. Therefore, it is concluded that in relation to the management of information on public policies in the health sector, some disinformation persists in a minority of workers; however, they consider that at the level of collective bargaining, the proposals have been complied with; In addition, the need to link the Plan de la Patria in the management of human talent could be identified.

Keyword: Management strategies - management - human talent - national plan - health centers.

INTRODUCCION

La gestión de recursos humanos en el marco de las políticas públicas venezolanas, es un asunto de suma importancia, por el cambio acelerado en las estructuras organizacionales de los órganos y entes de la administración pública y por la complejidad del ambiente en el que los servidores públicos desarrollan sus funciones, aunado a la ética y voluntad propia de cada uno de ellos. Al respecto, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela de 1999 estableció una variación con el régimen de los funcionarios públicos, al prever los principios para el establecimiento de un estatuto de la función pública más que para la carrera como lo establecía la Constitución de 1961.

Según Idalberto Chiavenato la Gerencia de Talento Humano es un conjunto de políticas, conceptos y prácticas coherentes entre sí, con el propósito de alcanzar objetivos organizacionales de la empresa de manera eficiente y eficaz. Las personas deben ejercer naturalmente sus habilidades y la libertad de convertirse en el elemento fundamental para que esto pueda ocurrir. Es decir, la supervivencia de las empresas será posible, en la medida en que sepan utilizar su patrimonio humano en aquello que tienen como más sofisticado e importante: su capital intelectual. La inversión del futuro deberá ser el capital intelectual porque éste representa el retorno mayor de la inversión.

En el Estado Apure, dentro de la estructura de los servicios de salud se encuentra el ASIC Centro de Diagnóstico Integral (CDI) Dr. José Natalio Estrada Torres ubicado en la calle 19 de abril del municipio San Fernando del Estado Apure; el cual inició el 1 de febrero del año 2007 la prestación de servicios de salud, cuenta con una plantilla de 85 personas entre los cuales están, médicos, personal asistencial, administrativo y obreros. Este CDI, está adscrito al Instituto de Salud del Estado Apure (INSALUD Apure); y como tal presenta dificultades y debilidades en la gestión del talento humano referidas a la descripción de cargos y funciones, deficiencias en el seguimiento y evaluación del personal, sincerización de las

escalas de sueldos y salarios, poca proyección en el adiestramiento profesional y la necesidad de fortalecer el modelo de la gestión pública; la cual haga más eficiente y efectiva la administración del recurso; todo esto ocasionado por la falta y fallas de directrices gerenciales en el área del talento humano que no se identifican con el marco rector de la gestión pública.

Se plantea realizar la presente investigación, la cual visualiza como objetivo una propuesta estrategias gerenciales para el fortalecimiento de la gestión del talento humano enmarcada en el plan de la patria 203 -2019 en el Centro de Diagnóstico Integral Dr. José Natalio Estrada Torres, Municipio San Fernando Estado Apure.El estudio estructuralmente se compone de los siguientes capítulos:

Capítulo I: se presenta el Problema, contiene tópicos referidos al planteamiento y formulación del problema, objetivos generales y específicos, justificación, alcance y delimitación de la investigación.

Capítulo II: está referido al Marco Teórico, se exponen los aspectos teóricos relativos al tema de estudio, tales como antecedentes de la investigación, bases teóricas y el sistema de variables.

Capitulo III: se expone la Metodología a seguir para llevar a cabo el estudio, contiene aspectos relativos al diseño y tipo de investigación, población, instrumento de recolección de datos, validez y confiabilidad y las técnicas de análisis de contenido.

Capitulo IV: contempla el Análisis y presentación de los resultados derivados de la aplicación del instrumento de recolección de datos.

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones.

Capitulo VI, La propuesta,

Finalmente se presentan las bibliografías consultadas

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del Problema

A inicios del siglo XX con la Escuela Clásica de las Administración encabezada por Taylor (1878), surge el denominado departamento de bienestar, que es considerado como el antecesor a los actuales departamentos de recursos humanos, cuya principal función era la de velar por determinadas necesidades de los trabajadores; como vivienda, educación y atención médica, así como el mejoramiento de las condiciones de trabajo, surge lo que se denominó Revolución Industrial, y en consecuencia nace la Administración de los Recursos Humanos.

Antes de las propuestas de Taylor, citado por Munch (2007), los trabajadores eran responsables de planear y ejecutar sus labores. A ellos se les encomendaba la producción y se les daba la libertad de realizar sus tareas de la forma que ellos creían era la correcta. El autor lo describe de esta manera:

Los encargados y jefes de taller saben mejor que nadie que sus propios conocimientos y destreza personal están muy por debajo de los conocimientos y destreza combinados de todos los hombres que están bajo su mando. Por consiguiente, incluso los gerentes con más experiencia dejan a cargo de sus obreros el problema de seleccionar la mejor forma y la más económica de realizar el trabajo.(p.78)

Por esto sus principios vistos en su perspectiva histórica, representaron un gran adelanto y un enfoque nuevo, una tremenda innovación frente al sistema. El deseo de Taylor en aplicar su venerado scientific management, iba en la noble dirección de conseguir la máxima prosperidad del empresario, así como la máxima prosperidad para el trabajador.

Bajo este contexto, son muchas las teorías y prácticas administrativas que se han desarrollado para gerenciar con eficiencia y eficacia el talento humano en las organizaciones, las cuales siempre han apuntado al logro de los objetivos y al éxito organizacional, a través de quienes la conforman, para ello se ha valido de varias escuelas del pensamiento administrativo a lo largo de la historia. La administración desde sus orígenes ha estado inclinada hacia la búsqueda de una mayor productividad de los trabajadores. Desde la administración científica, Taylor, plantea la concepción del *homo economicus*, y considera el hecho de que, la razón de ser del trabajo, era la remuneración que se recibía a cambio. Fayol, con el proceso administrativo, plantea la división del trabajo, llegando a niveles donde se concibe al hombre como máquina.

Como respuesta, un enfoque más humanista lo presentó, Mayo (1936), y como resultado del experimento de Hawthorne, infiere que los trabajadores necesitaban algo más que división del trabajo o remuneración para tener un mejor rendimiento, y otorga la importancia que los grupos (formales e informales) se merecen dentro de las organizaciones, este enfoque es conocido como la Escuela de las Relaciones Humanas. Luego siguieron otros enfoques, que permiten conocer y comprender la administración, como efectivamente se concibe hoy día, y que han tenido distintas formas de entender al hombre como factor principal dentro de las organizaciones.

En este orden de ideas, las actividades que se llevan a cabo en una organización, obedecen a una planificación previa, ya que a través de ella es posible determinar hacia donde se quiere llegar y la manera de hacerlo, permitiendo disminuir los riesgos, la incertidumbre además de aprovechar mejor las oportunidades. El papel que juega la planificación es de vital importancia y hasta se puede decir que debe existir creatividad de índole administrativa, económica, comercial o financiera de la empresa moderna para llevarla a cabo.

Es por ello, que las organizaciones, independientemente de su naturaleza presentan un elemento que si es común, y es que cada una de ellas incorpora al talento humano como el factor decisivo en la prosperidad, competencia y avance para el logro de las metas y objetivos. En tal sentido, cabe señalar la constante preocupación de la gerencia empresarial por determinar cómo alguien está desarrollando su trabajo, los motivos para realizarlos y la razón por la cual algunas personas llevan a cabo una mejor actividad.

Por lo antes expuesto, la crisis del desarrollo humano y social, generado por una gran inestabilidad política y económica en América Latina, hace que el individuo se vea expuesto sin muchas defensas a una sociedad abierta al mundo internacional y a la globalización de mercado. Por tanto, en el llamado Estado moderno o sociedad de organizaciones, la gestión humana se constituye en un centro de atención para la modernización de las organizaciones, como un proceso fundamental de política para garantizar el cambio y adaptar las empresas a las nuevas demandas del entorno.

En este orden de ideas, la Gestión del Talento Humano (GTH), según Chiavenato (2009) consiste:

En la planeación, organización, desarrollo y coordinación, también como control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, permitiendo a las personas que colaboran alcanzar los objetivos individuales relacionados al trabajo. De allí que la gestión del talento humano ayuda a la organización a alcanzar sus objetivos y hacerla competitiva, suministrarle empleados bien entrenados y motivados, desarrollar y mantener localización de vida en el trabajo, y desarrollar comportamientos socialmente responsables. (p.46)

Actualmente, la gestión del talento humano constituye un factor clave en los procesos gerenciales de las organizaciones, y tiene a su cargo la formación de capital humano altamente calificado, alineado con el planeamiento estratégico de las mismas. Siempre se debe tener presente, que el hombre por naturaleza, es un ser complejo, y esa complejidad constituye parte fundamental de la organización,

pues es él quien lleva a cabo los procesos sociales creativos que originan resultados a la organización. En este sentido, difícilmente realiza actividades que sean impuestas o asume conductas que son exigidas (hablando en el sentido rígido de las palabras). Es por ello que una de las consideraciones importantes que deben hacerse sobre la gestión del talento humano, es el hecho que resulta más fácil que el hombre realice actividades estando motivado y satisfecho de su trabajo, a que el hombre haga lo que se le impone.

Sin embargo, Chiavenato (2009), señala que la Gestión Humana es el 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 de desempeño. Del mismo modo, es uno de los factores fundamentales en la Competitividad de los Negocios, en la medida en que permite la alineación de los elementos competitivos de las personas con la estrategia corporativa. Al evaluar las prácticas de Gestión Humana que mejor pueden contribuir con el desempeño competitivo de la organización.

Asimismo, Koontz y Weihrich (2007) plantean que la Gestión Humana es un sistema compuesto por un conjunto de políticas, normas, procedimientos y actividades que tienen la finalidad de lograr la optimización de los recursos humanos como el capital más valioso de la organización a través de la aplicación de variables de efectividad que contribuyen a su compromiso con los objetivos institucionales. En consecuencia, la Gestión Humana es el motor de cualquier estrategia corporativa, porque es el talento de las personas lo que hace posible que las organizaciones alcancen sus metas. Ahora bien, cuando una organización emprende una estrategia para ser más competitiva, los retos son múltiples.

Sostiene el autor Caro (2001) que la gestión humana aparece como un nuevo sistema de aprendizaje y desarrollo tecnológico y político de la gerencia postmoderna para dirigir y potenciar el desarrollo de competencias de las personas a través del trabajo coordinado y de la efectiva aplicación de estrategias de mejoramiento del conocimiento. La inteligencia corporativa depende en gran medida

de las políticas de personal que se ejercen en cada organización. El sentido y razón de ser de la política en la gestión del desarrollo humano consiste en orientar el potencial de los conocimientos de la inteligencia de la organización, de los valores y la comunicación a un propósito de entregar servicios de calidad a los clientes para contribuir con el mejoramiento y satisfacción de su vida.

Lo expuesto anteriormente, lleva a considerar que la Gestión Humana en las organizaciones según Chiavenato (2006), apuntan a cambios cada vez más acelerados en el ambiente y en las personas las cuales se caracterizan por tendencias que incluyen aspectos, tales como: globalización, tecnología, información, conocimiento, servicios, énfasis en el cliente, calidad, productividad y competitividad. Estas tendencias dirige la función de la Gestión Humana a innovadoras prácticas de excelencia dentro de un nuevo contexto cultural y estructural donde los gerentes pasan a asumir nuevas responsabilidades conceptuales y técnicas sujetas a nuevas exigencias en las organizaciones.

En consecuencia, entre estas exigencias se destacan: Nueva visión del hombre, del trabajo y de la empresa, la necesidad de atender al usuario interno y externo; la creación de condiciones para una administración participativa basada en equipos, y la necesidad de crear valor y agregar valor a las personas, a la empresa y al cliente; búsqueda de la innovación y la creatividad. Y una visión orientada hacia el futuro y hacia el destino de la empresa y las personas. Los fundamentos del valor agregado en las organizaciones modernas están basadas en una propuesta de valor para atraer y retener clientes que demandan procesos internos excelentes (cadena interna de valor), considerando unos inductores clave asociados con las personas, tales como: la existencia y el aprovechamiento de talentos que favorezcan la productividad, la satisfacción, así como la motivación de las personas, la coherencia de los objetivos individuales con los de la organización y un clima laboral apropiado (Kaplan y Norton, 2002).

En este sentido, la concepción del valor agregado desde la perspectiva del área de Gestión Humana, plantean Becker y Huselid (1999), que es una estrategia

de negocios que confíe en las personas como fuente de ventaja competitiva sostenida, una cultura gerencial que comparta y defienda esa creencia, y unos gerentes de Recursos Humanos que entiendan las implicaciones del capital humano sobre los problemas del negocio y puedan modificar el sistema para solucionar esos problemas. Lo anteriormente descrito lleva a considerar que la gestión humana requiere una visión sistemática permanente y dinámica de la organización, para atender la demanda de personal en los diferentes frentes de trabajo que afectan la gestión de la empresa y de lo cual depende en gran medida la respuesta de ésta a sus clientes.

Ahora bien en Venezuela, en términos generales las prácticas en materia de gestión del talento humano, han sido muy “conservadoras” puesto que no han variado desde la década de los noventa hasta hoy. Como señalan Monteferrante y Malavé (2004): La falta de congruencia entre los procesos de recursos humanos revela una falta de visión estratégica en el manejo de la gente, muy frecuente en la realidad gerencial venezolana. Esta realidad gerencial venezolana, aunque ha hecho esfuerzos por lograr la motivación de los empleados y alcanzar el éxito organizacional, por momentos, parece mostrar, que ambos objetivos no van de la mano y que los mismos son excluyentes.

Realmente, la mejor manera de alcanzar el éxito organizacional es hacerlo a través del talento de quienes la integran. Mantener el equilibrio entre las necesidades de la organización, las necesidades del talento humano y las necesidades de los clientes, resulta complejo sobre todo en un país como Venezuela, donde el mayor empleador es el estado venezolano, se hace evidente la necesidad de alcanzar una gestión eficiente del recurso humano, tomando en cuenta que la misma influye directamente en el alcance de los objetivos y metas planteados. Para ello, los diferentes procesos del modelo de gestión deben apoyar totalmente las políticas públicas y crear servidores cónsonos con los objetivos que se buscan alcanzar.

Por lo antes expuesto, en el sector salud este tiene como misión instituir la rectoría y el fortalecimiento del Sistema Público Nacional de Salud, ejecutando políticas estratégicas para la promoción, prevención, vigilancia, control, regulación, rehabilitación y restitución efectiva y segura de la salud integral, garantizando el acceso oportuno a las redes de servicios, asegurando un medio ambiente saludable; impulsando la investigación, el desarrollo científico, tecnológico y humano así como la producción de insumos para la salud, con universalidad, equidad, solidaridad, honestidad, responsabilidad, y celeridad, en procura de la calidad de vida de la población venezolana, de forma articulada, corresponsable y participativa.

Bajo esta premisa y con la llegada al poder de la Revolución Bolivariana Socialista encabezada por el extinto Presidente Hugo Chávez en (1998) se realizaron profundos cambios de orden legal, económico, político y social que implicó el nacimiento de una nueva Carta Magna que significó la refundación de la patria en la búsqueda de la inclusión, la participación y la igualdad. Posterior a esto, y en la búsqueda permanente de la consolidación de la Revolución en Venezuela nace el Plan de la Patria 2013-2019, concebido por Chávez justo antes de morir, y a la que consideró como un arma para la contraofensiva total elaborada desde un enfoque humanístico, integral, holístico y ecológico; sus objetivos históricos constituyen una magnífica síntesis de la madurez del pensamiento revolucionario. Son cinco grandes tareas históricas a cumplir para traspasar la barrera del no retorno, haciendo irreversible la vía venezolana al socialismo.

De allí que la Ley del Plan de la Patria 2013 -2019, es un sistema de valores y principios, inspirado en las enseñanzas de Cristo, en la sabiduría de las tradiciones originarias de Venezuela, y en el pensamiento del Libertador Simón Bolívar: su objetivo es defender, consolidar y expandir la Independencia Nacional; continuar construyendo el socialismo bolivariano, diverso, democrático, y convertir a Venezuela en un país potencia dentro de la gran potencia naciente que es América latino-caribeña. Así mismo tiene como propósito contribuir con la construcción del equilibrio del universo que avizorara el Libertador, garantizando la paz planetaria;

así como contribuir con la preservación de la vida en el planeta y la salvación de la especie humana, y ello supone detener la devastadora fuerza de destrucción del modelo capitalista.

Ahora bien, desde este contexto y con relación a la gestión del talento humano en el sector salud en el país, es similar a la de otros sectores públicos; por cuanto en materia de gestión del recurso humano se debe considerar la incorporación a la masa laboral de un nuevo número de trabajadores pertenecientes a las misiones, tales como: Misión Milagros y la Misión Barrio Adentro I, II, III y IV respectivamente. Los avances y el impacto social alcanzados con las etapas I y II de Barrio Adentro, sentaron las bases para la conformación de las Áreas de Salud Integral Comunitaria (ASIC), como la unidad básica organizativa y operativa de la estrategia de construcción y de gestión del Sistema Público Nacional de Salud (SPNS). Una ASIC se corresponde con el territorio social de varios Consejos Comunales. En la misma se articulan la red de servicios primarios de salud, con las redes sociales comunitarias y otras Misiones Sociales.

Ahora bien, las unidades de salud que conforman el ASIC son: Unidades de salud: Consultorios Populares, Clínicas Odontológicas, Ópticas, Sala de Rehabilitación Integral. (SRI), Centro Médicos de Diagnóstico Integral (CMDI) Núcleos académicos, Otras unidades específicas de atención. Y las redes sociales que se articulan: Comités de Salud, Brigadas Integrales Comunitarias (BIC), Consejos Comunales, Comités de Tierra, Misiones Sociales, Casa de Alimentación, Mesas de Agua y otros.

En el Estado Apure, dentro de la estructura de los servicios de salud se encuentra el ASIC Centro de Diagnóstico Integral (CDI) Dr. José Natalio Estrada Torres ubicado en la calle 19 de abril del municipio San Fernando del Estado Apure; el cual inició el 1 de febrero del año 2007 la prestación de servicios de salud, cuenta con una plantilla de 85 personas entre los cuales están, médicos, personal asistencial, administrativo y obreros. Este CDI, está adscrito al Instituto de Salud del Estado Apure (INSALUD Apure); y como tal presenta dificultades y debilidades

en la gestión del talento humano referidas a la descripción de cargos y funciones, deficiencias en el seguimiento y evaluación del personal, sincerización de las escalas de sueldos y salarios, poca proyección en el adiestramiento profesional y la necesidad de fortalecer el modelo de la gestión pública; la cual haga más eficiente y efectiva la administración del recurso; todo esto ocasionado por la falta y fallas de directrices gerenciales en el área del talento humano que no se identifican con el marco rector de la gestión pública.

Lo anterior trae como consecuencia falta de vinculación con los objetivos institucionales; así como también con el nuevo modelo político y social del país en la búsqueda de la igualdad social y humanista. Además, se sigue viendo al área del recurso humano como en el pasado, cuando se cree que la misma solo se toma en cuenta a la hora de reclutar personal, en la compensación y luego con la terminación de la relación. Adicionalmente, se suma el hecho de que los trabajadores y trabajadoras llegan a pensar solo en el beneficio económico que están obteniendo, dejando de comprender que los mismos van mucho más allá, lo que da muestras de la poca identificación que se tiene con los objetivos que se quieren alcanzar.

En este contexto, se puede inferir que un profesional busca encontrar en un empleo el equilibrio entre tres aspectos importantes, como lo son: estar haciendo lo que le gusta, ser bien remunerado y con un grupo altamente profesional; sin embargo, desde hace varios años otras aristas correspondientes al área del recurso humano se han ido agregando, como las de formación y promoción, por lo tanto se hace necesario formular estrategias gerenciales para fortalecer la gestión del talento humano enmarcado en el Plan de la Patria 2013-2019 para el Centro de Diagnóstico Integral Dr. José Natalio Estrada Torres, Municipio San Fernando, Estado Apure.

Por consiguiente, estas estrategias servirán para lograr una gestión humana que se oriente a la construcción de una sociedad justa y amante de la paz que es el objetivo histórico de la clase trabajadora, donde el proceso de construcción de esa sociedad conlleva la aplicación progresiva y sistemática de los restantes fines

esenciales del estado y tutelaré las condiciones conforme a las cuales los trabajadores públicos deben convertirse en servidores de la patria, así como los derechos y obligaciones que correspondan a cada una de las partes, basados en los valores y principios socialistas de responsabilidad social equidad y justicia.

De lo antes expuesto surgen las siguientes interrogantes:

¿Cuál es la situación actual de la gestión del talento humano en el Centro de Diagnóstico Integral Dr. José Natalio Estrada Torres, Municipio San Fernando, Estado Apure?

¿Qué elementos influyen en la gestión del talento humano en el Centro de Diagnóstico Integral José Natalio Estrada, Municipio San Fernando, Estado Apure?

¿Cuáles es la vinculación del Plan de la Patria 2013 – 2019 en la gestión del talento humano en el Centro de Diagnóstico Integral Dr. José Natalio Estrada, Municipio San Fernando, Estado Apure?

¿Qué estrategias gerenciales se pueden formular para fortalecer la gestión del talento humano enmarcada en el Plan de la Patria 2013-2019 para el Centro de Diagnóstico Integral Dr. José Natalio Estrada Torres, Municipio San Fernando, Estado Apure?

A objeto de dar respuestas a estas interrogantes la investigadora considera los siguientes objetivos:

1.2 Objetivos de la Investigación

1.2.1 Objetivo General

Proponer estrategias gerenciales para el fortalecimiento de la gestión del talento humano enmarcada en el Plan de la Patria 2013-2019 en el Centro de Diagnóstico Integral Dr. José Natalio Estrada Torres, Municipio San Fernando, Estado Apure.

1.2.2. Objetivos Específicos

Caracterizar la situación actual de la gestión del talento humano en el Centro de Diagnóstico Integral Dr. José Natalio Estrada, Municipio San Fernando, Estado Apure.

Determinar los elementos que influye en la gestión del talento humano en el Centro de Diagnóstico Integral Dr. José Natalio Estrada, Municipio San Fernando, Estado Apure.

Identificar la vinculación del Plan de la Patria en la gestión del talento humano en el Centro de Diagnóstico Integral Dr. José Natalio Estrada, Municipio San Fernando, Estado Apure

Diseñar estrategias gerenciales para fortalecer la gestión del talento humano enmarcado en el Plan de la Patria 2013-2019 para el Centro de Diagnóstico Integral Dr. José Natalio Estrada Torres, Municipio San Fernando, Estado Apure

1.3 Justificación de la Investigación

Las organizaciones modernas deben fundamentarse en una gestión humana integral, centrada en el conocimiento científico social, para investigar la manera como el sistema humano se relaciona, aprende de su propia capacidad productiva, reconoce el desarrollo de su historia e incrementa su conocimiento a partir del reordenamiento del error. Ante tales planteamientos, las organizaciones deben reorientarse y administrarse bajo la premisa de que las personas hacen la diferencia lo cual obliga que la gerencia regrese al ser humano.

Por tal motivo, la autora de la investigación se inclina en desarrollar dicho estudio debido a la relevancia e importancia que tiene el tema de la Gestión del Talento Humano para la administración pública y más aún para el sector salud, el cual agrupa cerca del 25% de la masa trabajadora del gobierno nacional, según la Ley de Presupuesto 2015; además de esto en un mundo globalizado, pluricultural

y diverso donde el impacto de las practicas gerenciales de las empresas (tanto públicas como privada) en esta materia no son contundentes como en otros países del mundo; hace falta incentivar a la gerencia pública para fomentar, desarrollar aún más la gestión socialmente responsable de los recursos humanos que permitan el desarrollo armónico económico y social del país.

Para considerar la importancia de este trabajo de Investigación se adoptan como criterios para su valoración la relevancia social, la utilidad metodológica y el valor teórico que prometen sus aportaciones. En tal sentido se puede afirmar que la relevancia social de la misma reside en el hecho de que el producto obtenido plantea un análisis que facilita la comprensión de la gestión del talento humano en organizaciones públicas venezolanas como es el caso del CDI. José Natalio Estrada en el municipio San Fernando Estado Apure; 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 y a fortalecer los valores sociopolíticos del sistema de gobierno venezolano hasta la consecución de los objetivos estratégicos contenidos en el plan de la patria 2013- 2019.

En cuanto a la utilidad metodológica del presente Trabajo de Grado se puede inferir que constituye una valiosa fuente metodológica para nuevos trabajos de investigación en el ámbito de la gestión del talento humano en cualquiera de sus manifestaciones y proporciona un interesante modo de abordaje de investigaciones futuras. Finalmente su valor teórico estriba en que los contenidos resultantes son aportaciones interesantes para el saber de esta área de las ciencias administrativas en nuestro país. Por lo tanto son referentes disponibles para auxiliar alguna otra investigación en el campo de la gestión del talento humano.

Bajo el contexto de la investigación esta se ajusta a lo estipulado en las líneas de investigación de la UNELLEZ (2008), específicamente a la de Recursos Humanos y Financieros; comprende investigaciones relativas a la producción y empleo de la riqueza, factores para la optimización de los referidos procesos, desde una perspectiva tanto micro como macroeconómica, en el contexto local, regional y

/o nacional. El estudio de organizaciones públicas y privadas en el marco de la planificación, organización, dirección y control, con miras a la optimización de los recursos humanos, físicos y financieros: la generación de directrices y políticas que definan cursos de acción en el mediano y en el largo plazo. Incluye también estudios sobre la investigación social, sus paradigmas teóricos, argumentos epistemológicos y estrategias metodológicas. Aspectos conceptuales metodológicos y de fondo temático para acometer procesos de planificación (planeamiento, ejecución y evaluación) y /o gestión que conlleven a la superación de condiciones indeseables en cuanto al crecimiento económico y el bienestar social de la comunidad humana y el medio donde ésta se desempeña.

1.4 Alcance y Limitaciones de la Investigación

1.4.1 Alcance:

La investigación proyecta su alcance para ofrecer una propuesta de estrategias gerenciales para el fortalecimiento de la gestión del talento humano enmarcada en el Plan de la Patria 2013 -2019 en el Centro de Diagnóstico Integral Dr. José Natalio Estrada Torres, Municipio San Fernando, Estado Apure. Por otra parte, se trata de proyectar el perfil de formación que cómo investigador está adquiriendo los participantes de Maestría de Gerencia y Planificación Institucional al realizar su trabajo de grado desde una óptica social, es decir, de conocer los problemas sociales de su entorno y contribuir a su solución. Se puede apreciar los siguientes aspectos:

a. De contenido: La investigación tomará en consideración los aspectos relacionados con estrategias gerenciales para el fortalecimiento de la gestión del talento humano.

b. Bajo la óptica poblacional: Los resultados obtenidos tendrán un alcance general para todos aquellos profesionales a cargo de la gestión del talento humano en el Estado Apure.

c. Desde el punto de vista metodológico: De acuerdo con los objetivos planteados la investigación se corresponde con una investigación de campo de tipo descriptiva.

1.4.2 Limitaciones

En este sentido se considera entre las limitaciones para el desarrollo de este tema, la disponibilidad de tiempo y la subjetividad en las repuestas de los de los entrevistados. En el plano técnico metodológico, los resultados a obtener solo pueden ser vinculantes a la muestra consulta

CAPITULO II

MARCO TEORICO

De acuerdo con el Manual de la UPEL (2014), el contenido del marco teórico se basa en situar el problema en estudio dentro de un conjunto de conocimientos sólidos y confiables que permitan orientar la búsqueda y ofrezcan una conceptualización adecuada de los términos que se van a utilizar. De esta manera, el marco teórico permite integrar la teoría, lo conceptual y las leyes con la investigación; además permite establecer sus interrelaciones. Representa un sistema coordinado coherente, de conceptos y propósitos para abordar el problema.

2.1 Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes de investigación, constituyen fuentes epistemológicas en la dimensión teórico y procedimental, que dan cuenta sobre la temática que se estudia y que de acuerdo con Arias (2006), “incluye estudios previos, publicaciones, eventos científicos, trabajos y tesis de grado relacionadas con el problema planteado” (p.27). De allí que, estos fundamentos teórico referenciales pueden ser utilizados para orientar, ampliar, completar, la investigación referida estrategias gerenciales para fortalecer la gestión del talento humano enmarcada en el Plan de la Patria 2013-2019 para el Centro de Diagnóstico Integral Dr. José Natalio Estrada Torres, Municipio San Fernando, Estado Apure; en este caso desarrolladas en el ámbito internacional y nacional, las cuales se refieren a continuación.

En lo internacional, Caicedo, Herrera y Quenguan (2013), en su Trabajo de Grado, realizado en la Universidad del Rosario, España para optar al título Magister en Administración de Negocios Internacionales, investigaron los efectos que puede generar la implementación de la metodología de Coaching en el Talento Humano, al igual que su implicación para alinearse con la estrategia de la organización. La empresa, en su más amplio significado, es un mundo único el cual comprende

muchos factores y elementos; técnicos, materiales, financieros, infraestructura, entre otros, los cuales deben ser gestionados de la mejor manera con el fin de alcanzar las metas y conseguir los objetivos propuestos.

Dentro de estos elementos se encuentran la Estrategia y el Talento Humano, los cuales son de vital importancia para la perdurabilidad y sobrevivencia de la empresa y más aún en estos tiempos de crisis marcados por la dura competencia y el afán de diferenciación y posicionamiento, llevando a las empresas a reinventarse buscando nuevos mercados y modelos de negocio. Es allí donde estos dos factores entran en juego, a través de una buena gestión del Talento Humano y la alineación de estos con la Estrategia de la organización se logra dichos cambios.

Es importante señalar, que este se llevó a cabo como un trabajo de campo en diferentes empresas que trabajan con esta metodología, aplicando a los directivos un cuestionario relacionado con las competencias técnicas y relacionales en las que el Coaching influye mostrando el antes y el después. De igual forma se realizó una entrevista cualitativa a las personas encargadas del departamento de Recursos Humanos o Talento Humano. Se obtuvo como resultado un notorio cambio entre el antes y el después de la implementación de dicha metodología. Asimismo se observó que a través de esta herramienta el Talento Humano se alinea de mejor manera con la estrategia de la empresa logrando un mejor desempeño de toda la organización.

Por último, se concluyó que esta metodología tiene un gran impacto en las organizaciones de diferentes tamaño y actividad económica y que no hay un tipo de empresa específico para aplicar el coaching como herramienta para el desarrollo de los recursos humanos en la empresa. También demuestra que el Coaching se está consolidando como una herramienta importante dentro del mundo de la gestión empresarial con la cual se dirige de mejor manera el Talento Humano llevando a la empresa a obtener mejores resultados.

La investigación antes expuesta sirve de referente al presente estudio por cuanto está enfocada a la gestión del talento humano, a propiciar desde la gerencia la productividad; aporta elementos teóricos y conceptuales para analizar la problemática y permite visualizar los cambios positivos que se suceden en las organizaciones cuando se alinean el recurso humano con las tendencias gerenciales.

Por su parte, Martínez (2013) en su trabajo para obtener el grado de Maestro en Administración en la Universidad Instituto Politécnico Nacional de México, en México D.F.; titulado “Gestión del talento humano por competencias para una empresa de las artes gráficas”, contiene el desarrollo de un caso práctico sobre la Implantación de un Sistema de Gestión del Talento Humano por competencias Para una empresa de la Administración Pública Federal. En este se presenta la metodología que establecen las competencias cardinales y específicas de la empresa; mismas que dan origen a la parte medular de la Gestión por competencias: los Diccionarios de Valores, Competencias y Comportamientos.

Es importante señalar, el aporte que realiza esta investigación al estudio en proceso es que estos diccionarios contienen la redacción e interpretación personalizada de las competencias, conforme a la visión de la empresa. Asimismo, el grado de exigencia de los comportamientos observables que debe tener el personal para ser competente en sus labores que servirán de apoyo a la organización para la transición hacia un Sistema de Gestión del Talento Humano.

En el contexto nacional, Arambulet (2014) en su trabajo de grado para obtener el título de Magister en Gerencia General en la Universidad Católica Andrés Bello, titulado “Diseño de un modelo de sistema de gestión del talento humano para potenciar la gestión de calidad en empresas de manufactura y servicio”, considerando que el éxito de una gestión gerencial depende de la comunicación, respeto, confianza y comprensión que manifieste el líder hacia sus colaboradores, se expresa la necesidad de captar el talento y las diferencias individuales de cada trabajador para convertirlos en fortalezas.

La investigación es de tipo descriptiva, el diseño es documental apoyado en la técnica de análisis de contenido. El estudio analiza el estado del arte en gestión del talento humano y gestión de calidad para plantear estrategias de gestión del talento humano en Venezuela y establecer el modelo propuesto que describe los procesos específicos de planificación estratégica del talento humano, reclutamiento selección, inducción, desarrollo de competencias ocupacionales, calidad de vida laboral, pagos y deducciones derivados de la relación laboral y evaluación del desempeño. El aporte de esta investigación al estudio en proceso está basado en el análisis que hace de datos referentes a la gestión del talento humano en Venezuela y sus implicaciones en la actualidad.

Por su parte, Arrieche (2014) presentó una investigación que lleva por título “Evaluación de desempeño del talento humano de la Universidad Fermín Toro utilizando herramientas de Gestión Tecnológica”, para optar al grado de Magister en Gerencia Empresarial. El presente estudio tiene como objetivo proponer el uso de herramientas de gestión tecnológica para la evaluación del desempeño del talento humano de la Universidad Fermín Toro, para lo cual se utilizó una investigación de campo de carácter descriptiva. En ella se explican los procesos que tienen relación con éstas actividades y se responden a las interrogantes planteadas.

Para lograr dicho propósito se diseña un cuestionario que se aplica a 19 directivos de la organización que conforman la muestra objeto de estudio. El mismo fue diseñado y sometido al proceso de validación a través de la técnica juicios de expertos. Los resultados obtenidos permiten realizar recomendaciones tendentes a orientar a los gerentes a tomar conciencia de su papel como gestores de la tecnología y la influencia determinante de ésta para generar ventaja competitiva para la empresa mediante la evaluación del desempeño del talento humano. Siguiendo los lineamientos metodológicos para la realización de trabajos de grado de la Universidad “Fermín Toro”, este estudio se encuentra enmarcado en la línea de Investigación 1: actores incidentes en la competitividad del sector productivo

nacional, ubicada en el proyecto organización empresarial y gestión de capacidades competitivas y la temática: Gestión tecnológica y de la información.

Esta investigación se vincula con el presente trabajo de grado por la metodología aplicada y la contextualización de la problemática planteada.

2.2 Teorías que sustentan la Investigación

Entre las Teorías que sustentan la presente investigación se encuentran: La Teoría de la Motivación de Maslow, Teoría los dos Factores de Herzberg, Teoría de los Recursos, Capacidades y Competencias para la incorporación de la Gestión del Talento Humano y teoría del Proceso de la Administración de Fayol.

2.2.1 Teoría de la Motivación de Maslow (1943)

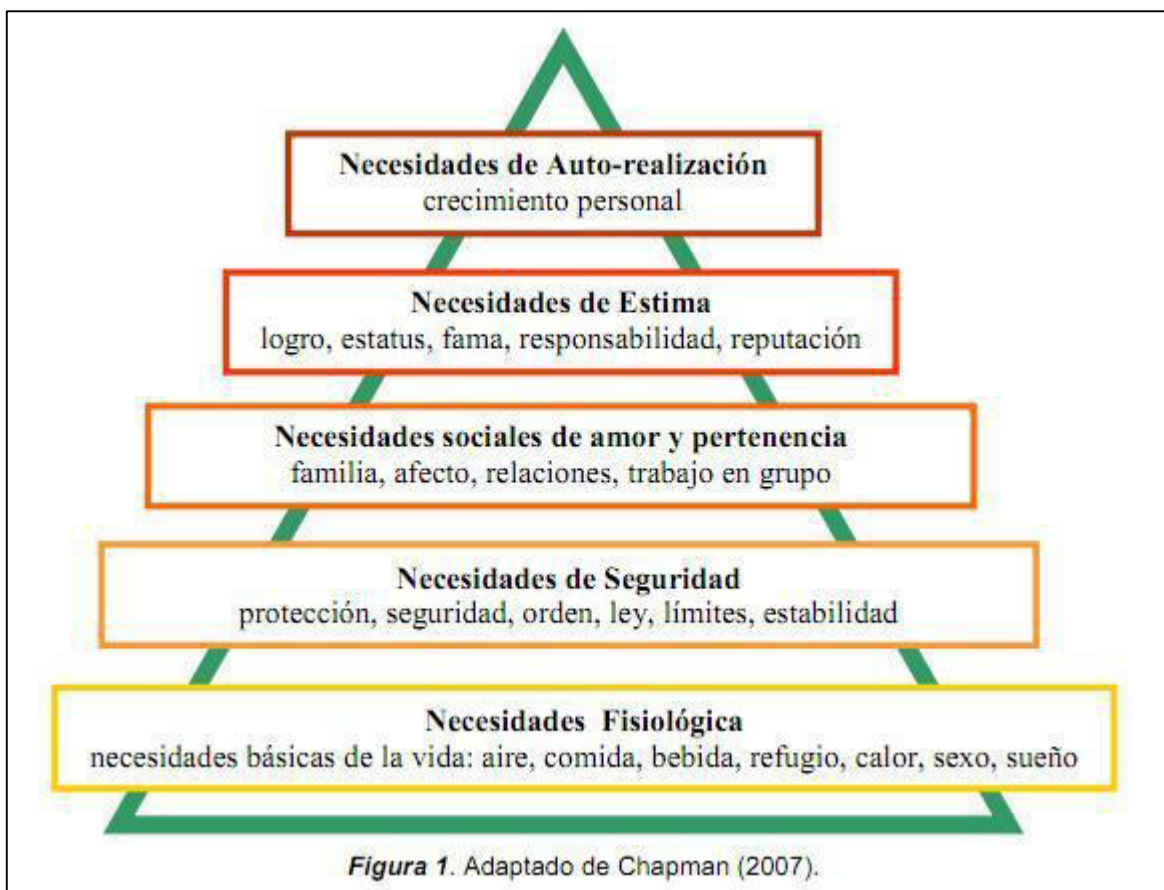
Maslow propone la teoría de la motivación humana conocida como jerarquía de necesidades y factores que motivan a las personas, fisiológicas, seguridad, amor y pertenencia, estima y auto-realización; en la cual indica que el ser humano tiene necesidades de estabilidad, de tener orden y protección, manifestar y recibir afecto, vivir en comunidad, pertenecer a un grupo (organización) y sentirse aceptado dentro de él; estas necesidades se relacionan con el temor de los individuos a perder el control de su vida y está íntimamente ligada al miedo a lo desconocido. (Chiavenato, 2009)

Se basa en que las necesidades que experimentan las personas, permiten que se muestran activas en momentos difíciles y sólo las necesidades insatisfechas influyen en sus conductas, estos fundamentos están estrechamente relacionada con el nivel de aspiración de la persona y específicamente en el campo empresarial podría contribuir a que los empleados se desempeñen con eficiencia en su labor. De igual manera, la necesidad de auto-superación también conocida como autorrealización o auto actualización se convierte en el ideal para cada individuo,

requiere trascender, dejar huellas, realizar su propia obra, y desarrollar su talento al máximo como puede ocurrir al entrenarse con el coaching para la productividad.

Para Chiavenato (2009), Maslow identifica cinco categorías de necesidades y considera un orden jerárquico ascendente de acuerdo a su importancia para la supervivencia y la capacidad de motivación. Es así como a medida que el hombre va satisfaciendo sus necesidades surgen otras que cambian o modifican el comportamiento del mismo; considerando que solo cuando una necesidad está “razonablemente” satisfecha, se disparará una nueva necesidad.

Figura 1. Pirámide Motivacional de Maslow



Fuente:

De allí que las cinco categorías de necesidades son: fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia, de estima y de auto-realización; siendo las necesidades fisiológicas las de más bajo nivel. Maslow también distingue estas necesidades en “deficitarias” (fisiológicas, de seguridad, de amor y pertenencia, de estima) y de “desarrollo del ser” (auto-realización). La diferencia distintiva entre una y otra se debe a que las “deficitarias” se refieren a una carencia, mientras que las de “desarrollo del ser” hacen referencia al quehacer del individuo.

- Necesidades fisiológicas: son de origen biológico y refieren a la supervivencia del hombre; considerando necesidades básicas e incluyen cosas como: necesidad de respirar, de beber agua, de dormir, de comer, de sexo, de refugio.
- Necesidades de seguridad: cuando las necesidades fisiológicas están en su gran parte satisfechas, surge un segundo escalón de necesidades que se orienta a la seguridad personal, el orden, la estabilidad y la protección. Aquí se encuentran cosas como: seguridad física, de empleo, de ingresos y recursos, familiar, de salud y contra el crimen de la propiedad personal.
- Necesidades de amor, afecto y pertenencia: cuando las necesidades anteriores están medianamente satisfechas, la siguiente clase de necesidades contiene el amor, el afecto y la pertenencia o afiliación a un cierto grupo social y buscan superar los sentimientos de soledad y alienación. Estas necesidades se presentan continuamente en la vida diaria, cuando el ser humano muestra deseos de casarse, de tener una familia, de ser parte de una comunidad, ser miembro de una iglesia o asistir a un club social.
- Necesidades de estima: cuando las tres primeras necesidades están medianamente satisfechas, surgen las necesidades de estima que refieren a la autoestima, el reconocimiento hacia la persona, el logro particular y el respeto hacia los demás; al satisfacer estas necesidades, las personas

tienden a sentirse seguras de sí misma y valiosas dentro de una sociedad; cuando estas necesidades no son satisfechas, las personas se sienten inferiores y sin valor. Maslow propuso dos necesidades de estima: una inferior que incluye el respeto de los demás, la necesidad de estatus, fama, gloria, reconocimiento, atención, reputación, y dignidad; y otra superior, que determina la necesidad de respeto de sí mismo, incluyendo sentimientos como confianza, competencia, logro, maestría, independencia y libertad.

- Necesidades de auto-realización: son las más elevadas encontrándose en la cima de la jerarquía; responde a la necesidad de una persona para ser y hacer lo que la persona “nació para hacer”, es decir, es el cumplimiento del potencial personal a través de una actividad específica; de esta forma una persona que está inspirada para la música debe hacer música, un artista debe pintar, y un poeta debe escribir.

Chiavenato (2009) sostiene que la Teoría de la Jerarquía de las Necesidades según Maslow, implica el que se den los siguientes presupuestos: Solo cuando un nivel inferior de necesidades ha sido satisfecho adecuadamente, es cuando es posible que el nivel inmediatamente más elevado surja, en el comportamiento de la persona, es decir; cuando una necesidad de nivel más bajo es atendida, es cuando deja de ser motivadora del comportamiento, dando oportunidad para que surja, la del nivel más alto y esta se pueda desarrollar.

No todas las personas logran llegar a la cima de la pirámide, algunas personas gracias a las circunstancias de la vida, llegan a preocuparse por las necesidades de autorrealización y otras se quedan en los niveles más bajos, sin que consigan satisfacer los niveles inferiores. Cuando las necesidades de niveles bajos son satisfechas, comienzan a aparecer y predominar las de los niveles más altos, pero si una de las de abajo vuelve aparecer, genera tensión en el organismo. La necesidad que en determinado momento domine, es la que automáticamente tenderá a organizar y movilizar las fuerzas del organismo, con el objeto de atenderla.

Toda persona posee siempre más de una motivación. Todos los niveles actúan conjuntamente en el organismo y dominan las necesidades más elevadas sobre las más bajas, desde que estas se hayan adecuadamente satisfecho o atendido. Su efecto sobre el organismo es siempre global y de conjunto y nunca aislado. Cualquier comportamiento motivado es como un canal por el cual muchas necesidades fundamentales, pueden ser expresadas o satisfechas conjuntamente.

2.2.2 Teoría de los dos Factores de Herzberg (1991)

Herzberg, citado en Chiavenato (2009), propuso la Teoría de Motivación e Higiene, conocida como la "Teoría de los dos factores", se sustenta en la filosofía de que la motivación debe tomar en cuenta el ambiente externo y el trabajo en sí, donde la motivación personal es necesaria para trabajar en forma cooperativa, voluntaria y productiva. Existen factores higiénicos y motivacionales en la satisfacción de los empleados, los primeros se refieren al ambiente y mantenimiento de las condiciones que rodea el trabajador, condiciones físicas, beneficios sociales, status y seguridad, están referidos al contenido del trabajo y son los que producen desde la no satisfacción en el cargo hasta la satisfacción del mismo.

Figura 2: Teoría de los dos Factores de Herzber



Fuente: Chiavenato (2009)

En consecuencia, quien dirige los recursos humanos/talentos en la empresa, debe ser un elemento que posibilite el trabajo en sí mismo, el reconocimiento, la realización, crecimiento y avance en la búsqueda de la calidad. En tal sentido, si todos los empleados incluyendo el personal directivo se sienten motivados, el trabajo será el mayor estímulo; ya que la satisfacción que ellos experimentan no se debe a la naturaleza misma del trabajo identificada con sus intereses y aptitudes. Los factores de higiene, aunque no motivan propiamente, son tratados para limpiar el entorno de trabajo o la situación del trabajador de forma que no se desmotive, mientras que los factores de motivación sí que aumentan tu motivación y ganas por cumplir un objetivo.

Según el autor, los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas son mucho más profundos y estables cuando son óptimos. Por el hecho de estar ligados a la satisfacción del individuo los llama factores de satisfacción. También destaca que los factores responsables de la satisfacción profesional de las personas están desligados y son distintos de los factores de la insatisfacción. Para él “el opuesto de la satisfacción profesional no sería la insatisfacción sino ninguna satisfacción”. En otros términos, la teoría de los dos factores de Herzberg (1991), afirma que:

“La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades retadoras y estimulantes del cargo que la persona desempeña: son factores motivacionales o de satisfacción y la insatisfacción en el cargo es función del contexto, es decir, del ambiente de trabajo, del salario, de los beneficios recibidos, de la supervisión, de los compañeros y del contexto general que rodea el cargo ocupado: son los factores higiénicos o de satisfacción”. (D Cenzo, 2006, p. 125).

Para proporcionar motivación en el trabajo, Herzberg propone el “enriquecimiento de tareas”, también llamado “enriquecimiento del cargo”, el cual consiste en la sustitución de las tareas más simples del cargo por tareas más complejas, que ofrezcan condiciones de desafío y satisfacción personal, para así

con el empleado continúe con su crecimiento personal.

Desde este punto de vista, la propuesta de Herzberg para la motivación radica en lo que él denominó enriquecimiento de tareas. El trabajo rutinario y no desafiante denigra a quienes lo realizan y genera actitudes pasivas o violentas que impactan seriamente en sus vidas y en la sociedad, además causa menos calidad, mayor rotación y ausentismo. Así mismo, el autor propone a la gerencia suprimir algunos controles manteniendo la responsabilidad del manejo tales como: Aumentar la responsabilidad del trabajador respecto a su trabajo, delegar un área de trabajo cerrada en sí misma, conceder mayor autoridad y mayor libertad, informar al trabajador sobre los resultados mensuales, reparto de tareas nuevas y más difíciles, asignación de tareas especiales, que permitan al trabajador mejorar profesionalmente.

Según Herzberg, el enriquecimiento de tareas trae efectos altamente deseables, como el aumento de motivación y de productividad, reduce la ausencia en el trabajo, y la rotación de personal. Claro que no todos estuvieron de acuerdo con este sistema, según los críticos, notan una serie de efectos indeseables, como el aumento de ansiedad, aumento de del conflicto entre las expectativas personales y los resultados de su trabajo en las nuevas tareas enriquecidas; sentimiento de explotación cuando la empresa no acompaña lo bueno de las tareas con el aumento de la remuneración; reducción de las relaciones interpersonales, dado a las tareas dadas. Herzberg concede poca importancia al estilo de administración y lo clasifica como factor higiénico, lo cual también ha sido blanco de severas críticas. Es una teoría interesante para los casos de reorganización que tengan como objetivo el aumento de productividad, y en la que no haya necesidad de valorar la situación global.

2.2.3 Teoría de los Recursos, Capacidades y Competencias para la incorporación de la Gestión del Talento Humano, Grant (1998).

La Teoría de Recursos y Capacidades es una de las herramientas de la teoría estratégica que permite explicar la ventaja competitiva sostenida y el crecimiento

asumiendo que las empresas son heterogéneas dado a que poseen recursos y capacidades únicos, además de que estos no son perfectamente movibles entre las empresas y la presentó Grant en 1998. La ventaja competitiva se puede desarrollar a partir de la explotación de las oportunidades que la empresa encuentra en su entorno, y evitando las amenazas.

Gómez (2001), sostiene que Grant indica que los recursos y capacidades pueden ser el eje de dirección para el desarrollo de estrategias a largo plazo porque le dan a la organización un sentido de identidad; es decir, le ayudan a distinguir lo que es y lo que no es. Por lo tanto, la estrategia se puede definir en términos de lo que se es capaz de hacer y además de generar una identidad, la empresa con esos recursos y capacidades debe ser capaz de generar y apropiarse de rentas.

Para que los recursos de una empresa sean realmente útiles deben ser adecuadamente combinados y gestionados para generar una capacidad. Así, podemos considerar que una capacidad organizativa es la habilidad de una empresa para llevar a cabo una actividad concreta (en grupo). La relación entre recursos, capacidades, estrategia y ventaja competitiva queda reflejada en la siguiente figura:

Figura Nº 3: Recursos, Capacidades y Ventajas Competitivas.



Fuente: Grant (1998).

El análisis de recursos y capacidades de la empresa se convierte en un instrumento esencial para el análisis interno y la formulación de la estrategia de la empresa (Navas y Guerras, 1998). Esta teoría es de gran valor para la dirección estratégica, ya que proporciona a las empresas una herramienta útil para evaluar sus recursos y capacidades, favoreciendo que la organización intensifique aquellos susceptibles de convertirse en competencias distintivas. Además, la Teoría de Recursos y Capacidades explica adecuadamente cómo emprende una organización procesos de crecimiento y su enfoque hacia nuevos negocios, estrategias de diversificación, y/o nuevos mercados, estrategias de internalización.

La Teoría de Recursos enlaza completamente con los conceptos asociados a la Gestión del Conocimiento. Ambos enfoques se centran en la generación de capacidades distintivas (también llamadas competencias fundamentales) a largo plazo. La realidad es que esas capacidades distintivas se basan en recursos y capacidades de carácter intangible. Para que los recursos de una empresa sean realmente útiles deben ser adecuadamente combinados y gestionados para generar una capacidad. Así, podemos considerar que una capacidad organizativa es la habilidad de una empresa para llevar a cabo una actividad concreta (en grupo).

2.2.4 Teoría del Proceso de la Administración de Fayol (1915).

Cuando surge la Teoría del Proceso Administrativo, para Fayol (1915) en la cual tiene una visión general de la empresa y donde describe las seis funciones básica de la empresa:

- Técnicas: Que se refieren a la actividad de producción, logística, operación;
- Financieras: Captación del capital, financiación de la inversión;
- Comerciales: Ventas y distribución; Seguridad (en el trabajo): garantizar la integridad de las personas en su trabajo.
- Contables: Actualización contable y Administrativas: planificación, organización, mando, coordinación y control.

Para Fayol, el obrero al igual que el gerente eran seres humanos, y era

necesario tomarlos en consideración para crear una sola energía, una unidad, un espíritu de equipo. La teoría clásica fue producto de la necesidad de crear una doctrina científica de la administración con el fin de estructurar un conocimiento, una ciencia sólida para ser enseñada más tarde en todos los niveles de la educación. Se necesitaban jefes en las empresas, pero jefes que realmente asimilaran las responsabilidades de un grupo de trabajadores, jefes que supieran dirigir al igual que planear sus actividades, jefes con un gran soporte de conocimientos tanto de su área como de la práctica administrativa y que a la vez contaran con juicios y conductas dignas de una autoridad.

La teoría clásica se centraba en definir la estructura para garantizar la eficiencia en todas las partes involucradas, sean éstas órganos (secciones, departamentos) o personas (ocupantes de cargos y ejecutantes de tareas). La tarea administrativa no debe ser una carga para las autoridades, sino más bien una responsabilidad compartida con los subordinados. Fayol creó escenarios propicios para la eficiencia administrativa y, por ende, para la generación de utilidades para la empresa. Estos escenarios estuvieron respaldados por un instrumento de investigación y aplicación de la práctica administrativa llamado proceso administrativo (prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar). Es decir, una estructura de principios administrativos (14 en general), un estudio de las funciones de una empresa, el perfil idóneo de un gerente y su relación con la función que desempeña, y una filosofía completa de la práctica administrativa.

Dentro de esta perspectiva, se plantea como mejorar la actividad, resolver los problemas de coordinación y eficiencia, de organización en su conjunto, de dirección y administración. Las funciones administrativas las entiende como funciones de planificación, organización, coordinación y control. Los principios generales de la administración son una serie de ideas sencillas que deben tener las administraciones de las empresas. Estas son (principios generales de la administración), en toda organización se debe tener presente los siguientes principios generales de la administración:

1.- División del Trabajo: Plantea que cuando las personas realizan muchas veces una tarea, la conocen, se familiarizan con ella, se especializan en su

realización y por tanto son más productivos. El trabajo se debe dividir en tareas, descomponer puesto que la especialización lleva al perfeccionamiento y a la mejor. Separar la ejecución de la supervisión.

2.- Autoridad y Riesgo: Autoridad es el derecho de los directivos a dar órdenes y exigir su cumplimiento. La responsabilidad debe ser una consecuencia directa de la autoridad, son dos conceptos inseparables, quien tiene la autoridad es responsable de su cumplimiento. Autoridad = al derecho de dar órdenes y exigir su cumplimiento. Responsable = consecuencia de la autoridad.

3.- Disciplina: Los directivos han de ser personas que exijan una disciplina a través del ejemplo. Los jefes deben dar ejemplo de lo que esperan que hagan sus subordinados.

4.- Unidad de mando: Un trabajador solo debe recibir instrucciones de una única persona. El más importante y sencillo, cada persona debe obedecer a un jefe para evitar interferencias y contradicciones.

5.- Unidad de dirección: Ha de haber un único jefe y un único plan de acción para cada grupo de trabajo. Existe un único jefe y un único programa.

6.- Subordinación del interés individual al general: Los intereses de la organización han de estar por encima de los intereses individuales de la persona. Siempre que se puede se armonicen intereses, en caso contrario que prime el interés general.

7.- Remuneración del personal: La remuneración de las personas ha de ser razonable, justa, conocida por los trabajadores antes de realizar su trabajo y debe estar relacionada con el esfuerzo que realizan y sus resultados. La remuneración sea justa, equitativa, conocida por los empleados.

8.- Centralización: Es algo que pertenece al orden natural de las cosas. Ha de haber un período más o menos grande en la toma de decisiones para asegurar que todos los esfuerzos son para conseguir los objetivos. Concentración de poder, de las decisiones en el director principal.

9.- Jerarquía o cadena escalar: Todos deben tener definido su puesto y esto

debe servir para asegurar que las decisiones van de arriba abajo. Cadena de mando definida, cada persona tiene un jefe directo y unos subordinados.

10.- Orden: Se trata de mantener un orden en la distribución física de las herramientas maquinaria en la empresa. En sentido material y social, tienen en cuenta todo y cada uno de los agentes en la organización.

11.- Equidad: Es el trato justo con los empleados de forma que se trate con justicia y cierta benevolencia a los empleados al tiempo que con rigor para asegurar que el trato sea el mas igualitario posible. Necesidad de tener un trato respetuoso, equitativo, justo con los empleados.

12.- Estabilidad del personal: Para que las personas hagan bien su trabajo, se sientan mejor en el, deben estar mas o menos estables en su puesto de trabajo. Las personas deben tener una estabilidad en su trabajo para que pueda rendir correctamente.

13.- Iniciativa: Es fuente de fortaleza en la organización y de ventajas frente a la competencia y es bueno que las personas la tengan en su trabajo. La iniciativa es una fuente de fortaleza para la empresa, invita a crear proyectos a participar.

14.- Espíritu de equipo: (La unión hace la fuerza) trabajar de manera coordinada, los esfuerzos se multiplican y no se anulen unos a otros.

Uno de los objetivos de los estudios de Henri Fayol y de toda empresa debe ser el conseguir mejores administradores a través de una enseñanza organizada de las técnicas de dirección. Los seis bloques de funciones señalados se dan siempre en cualquier empresa, sea pequeña o grande, simple o compleja. A cada función corresponden capacidades específicas que deben poseer las personas que las vayan a desempeñar.

Las teorías desarrolladas hasta ahora, se relacionan con la investigación que se propone por cuanto el cuerpo de reflexión y posicionamiento conceptual ubican a la investigadora con respecto al mapa estelar de la motivación laboral, mecanismos e incentivos en el ámbito gerencial, de tal manera que se genere en

gerentes y trabajadores un relación que permita producción y productividad para el impulso y satisfacción de los clientes

2.3 Bases Conceptuales de la Investigación

Los elementos conceptuales y teorías que apoyan la investigación, recogen de acuerdo con Balestrini (2006) “fundamentos epistemológicos de diferentes autores dedicados al estudios de la temática” (p.95). A esto fundamentos, se le incorporan nuevos términos que incrementan la profundidad de la perspectiva teórica, los cuales se detallan a continuación.

2.3.1 El Proceso Administrativo

El paradigma del proceso administrativo y de las áreas funcionales fue desarrollado por Henri Fayol (1916). Aunque todavía se discuta si la administración es una ciencia o, por el contrario, es arte, desde una perspectiva funcionalista se afirma que la función básica de la administración, como práctica, es la de seleccionar objetivos apropiados y dirigir a la organización hacia su logro. Lo anterior implica definir la administración como un proceso que, como tal, requiere de la ejecución de una serie de funciones. Fayol describió las actividades administrativas como compuestas por las funciones de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. (Zapata y otros, p.64).

La diferenciación y definición de funciones del proceso administrativo, tiene por principal objeto estructurar y sistematizar la labor administrativa. Chiavenato (1998) señala que "Fayol define el acto de administrar como planear, organizar, organizar, dirigir, coordinar y controlar", más adelante señala " que las funciones universales de la administración son:

1. Planeación: implica la evaluación de futuro y la previsión en función de él. Unidad continuidad, flexibilidad y valoración son los aspectos principales de un buen plan de acción.

2. Organización: proporciona todos los elementos necesarios para el funcionamiento de la empresa puede dividirse en material y social.

3. Dirección: conduce la organización para que funcione. Su objetivo es alcanzar el máximo rendimiento de los empleados en interés de los aspectos generales.

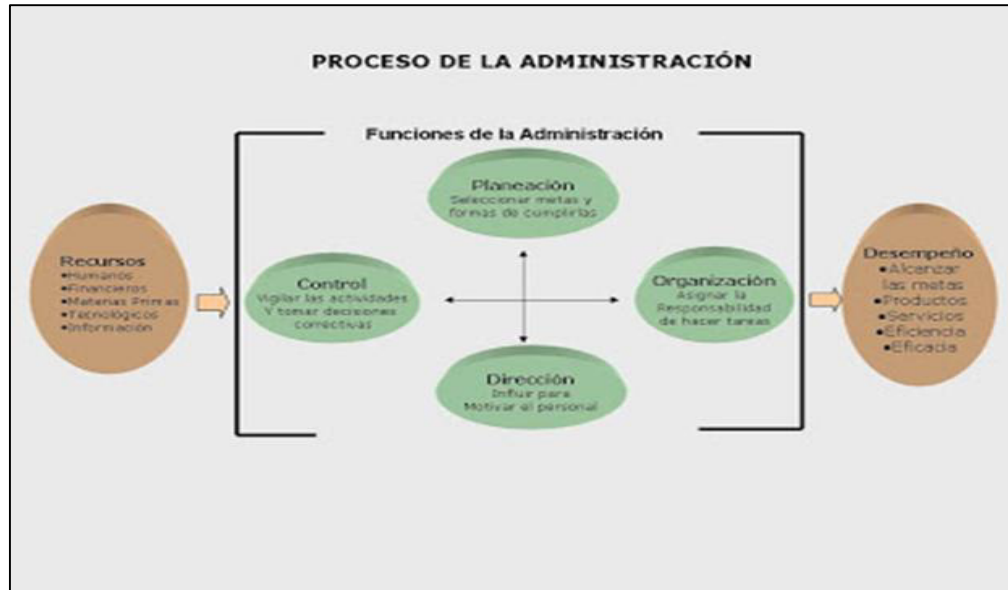
4. Coordinación: armoniza todas las actividades de la empresa, facilitando el trabajo y los resultados. Sincroniza recursos y actividades en proporciones adecuadas y ajusta los medios a los fines.

5. Control: consiste en la verificación para comprobar si todas las etapas marchan de conformidad con el plan adoptado, las instrucciones transmitidas y los principios establecidos. Su objetivo es ubicar las debilidades y errores para rectificarlos y evitar su repetición."

Por su parte, Chiavenato (1994) señala "según la teoría neoclásica, las funciones del administrador corresponden a los elementos de la administración que Fayol definiera en su tiempo (prever, organizar, comandar, coordinar y controlar), con una apariencia actualizada. Básicamente, las funciones del administrador son: planeación, organización, dirección y control."

Mientras Koontz y Weinhrich (2007), señalan "Un administrador desempeña las funciones gerenciales de planear, integrar personal, dirigir y controlar" por su parte Daft (2004) define "La administración es la consecución de metas organizacionales en forma adecuada y eficaz planeando, organizando dirigiendo y controlando los recursos. Esta definición contiene dos ideas importantes:1) Las cuatro funciones: planear, organizar dirigir y controlar; 2) La consecución de las metas organizacionales en forma adecuada y eficiente. Los ejecutivos usan muchas habilidades para cumplir las funciones anteriores". En la figura 2 se puede apreciar el "Proceso Administrativo" señalado por Daft (2004)

Figura 4. El proceso Administrativo



Fuente: Daft (2004)

Procesos Gerenciales

Los gerentes de acuerdo con Robbins (2009), deben desarrollar cuatro funciones básicas: planificar, organizar, dirigir y controlar. La planificación, es la función de gestión que determina los objetivos de la organización y establece las estrategias adecuadas para el logro de dichos objetivos. Mientras que, organizar engloba las tareas identificadas en el proceso de planificación, asigna a determinados individuos y grupos dentro de la empresa, de manera que puedan lograrse los objetivos establecidos por la planificación.

Por otra parte, la función de dirigir, llamada algunas veces función de liderar o motivar, supone influir en los miembros de la organización para que actúen de tal modo que puedan lograrse los objetivos establecidos y por último, controlar es lo que asegura que el rendimiento actual de la organización se ajusta a lo planificado.

Así, el desempeño del talento humano se centra en alguna de las tres (3) principales vías hacia la eficacia organizacional, siendo entre ellas las siguientes: formación, motivación y selección.

En las empresas exitosas, los trabajadores que ocupan cargos en los niveles estratégicos, deben desarrollar tácticas racionales y completas para seleccionar empleados altamente competitivos; evaluar sus habilidades e intereses, asegurarse de que las personas se amolden a los cargos y por supuesto, proporcionarles el tipo apropiado de formación, capacitación y desarrollo a los trabajadores que la necesiten y que puedan beneficiarse de ella.

2.3.4 La administración del Talento Humano en un ambiente competitivo.

Según Robins, Stephen y Coulter, (2008) para ganar en los negocios se requiere innovación (p.25). El manejo del talento humano es el que mas ha sufrido cambios en la actualidad, donde las organizaciones se dieron cuenta que sin la inteligencia y participación de personas una empresa no tiene razón de ser.

El avance tecnológico experimentaba un increíble e intenso desarrollo en las organizaciones y de las personas que participaban en éstas, el mundo seguía cambiando cada vez más acelerado, es así que en 1990 con era de la información la tecnología se proporcionó las condiciones básicas para el surgimiento de la globalización, el capital financiero dejó de ser el recurso más valioso, cediendo el lugar al conocimiento, es la época del capital humano y del capital intelectual este se vuelve básico e indispensable para el desarrollo del negocio, la gerencia toma el reto de convertir el conocimiento en algo útil y productivo, en la era de la información, el empleo se desplazó del sector industrial hacia el sector de servicios y el trabajo manual fue sustituido por el trabajo intelectual, dando mayor énfasis al cambio, la creatividad y la innovación.

2.3.5 Gestión del Talento Humano

Segùn Pozada, (2008) "Talento humano no solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación,

intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud” Es así que talento humano es cuando las personas dejan de ser agentes pasivos, convirtiéndose en seres inteligentes que ayudan administrar con eficiencia los recursos que dispone la organización, son seres que toman decisiones en beneficio de sus clientes, pensando siempre en cumplir sus necesidades y expectativas, convirtiéndose en la actualidad una ventaja competitiva de la organización.

Además se puede manifestar que el talento son individuos que poseen diferentes competencias como: Conocimientos, tener la capacidad de generar ideas, aplicarlas y transmitir las dentro de la organización. Habilidades, ser proponente y saber hacer bien las cosas, proponer trabajo en equipo, convertirse en un líder participativo, estar siempre motivado por el trabajo que realiza a diario. Juicios, Ser un individuo práctico en la toma de decisiones, tomando en cuenta las prioridades que beneficien a la Institución. Actitudes, hacer que todo lo planificado se ejecute, siendo innovador, creativo, que proponga el cambio y lo más importante que sea ético capaz de reconocer sus errores a fin de lograr resultados favorables en el desarrollo de su trabajo.

2.3.6 Planificación Estratégica del Recurso Humano

Según Chiavenato (2009), “El único integrante racional e inteligente de esta estrategia es el Talento Humano”. Las organizaciones son sistemas abiertos que diseñan mecanismos necesarios de cooperación, en donde se plantea la misión, es decir la razón de ser de la organización que incluye valores que ayudan a determinar el comportamiento individual del personal, conducta ética, responsabilidad social, su visión de futuro; que es a dónde quiere llegarla organización tomando las acciones necesarias para lograr el éxito y sus objetivos; que son el resultado deseado dentro de un período de tiempo.

De allí que la administración de recursos humanos consiste en varias actividades integradas a fin de lograr el bienestar tanto para organizaciones como

para las personas. El Gerente Jefe o supervisor debe cumplir cuatro funciones administrativas que forman el Proceso Administrativo nos permite lo siguiente:

- Decisión: es el proceso que consiste en identificar problemas, elaborar alternativas de solución y seleccionar aquellas que serán aplicadas.
- Comunicación: consiste en el intercambio de mensajes entre personas, o entre personas y dispositivos o entre dispositivos en el marco de las actividades que se llevan a cabo en la organización.
- Influencia: proceso por el cual una o más personas o un grupo o una organización determinan el comportamiento de otra persona, grupo u organización.

La Administración del Talento Humano incluye prácticas y políticas para administrar el trabajo de las personas para ello se ha tomado en cuenta cuatro procesos que permitirán el desempeño eficiente de sus tareas en su lugar de trabajo así tenemos los siguientes:

1.- Proceso para integrar a las personas, según Chiavenato (2009) es la ruta que conduce al ingreso de personas a la organización. (p.76) Por lo tanto es el proceso que sirve para integrar personal nuevo a la organización, en la que se toma en cuenta las características y competencias profesionales que requiera la vacante, lo que permitirá a la institución contar con personal calificado y eficiente capaz de cumplir las expectativas requeridas por la universidad, puesto que en la actualidad se utiliza el enfoque estratégico que es un medio para satisfacer las necesidades de la organización. Se puede mencionar que dentro de este proceso se encuentran subprocesos:

a) Reclutamiento de Personal: consiste en lo que la persona ofrece a la institución la elección precisa e idónea que pueda desempeñar el puesto de trabajo, es decir se debe tomar una decisión en base a datos confiables, a fin de garantizar el desarrollo de competencias que aporten al desarrollo de la Organización.

- Reclutamiento Interno: Se da en los candidatos que trabajan dentro de la organización, sirve para transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras. Las vacantes se llenan con los colaboradores de la organización Y Se

brinda nuevas oportunidades al personal. Tiene ventajas como: Aprovecha mejor el potencial humano; Incentiva la permanencia del trabajador; la probabilidad de mejor selección por ser candidatos conocidos

- Reclutamiento Externo: Se da en los candidatos que se encuentran en el mercado de recurso humano, es decir las personas que están en disponibilidad de trabajar. Las vacantes se llenan con candidatos de afuera y se ofrecen oportunidades acorde a sus conocimientos

b) Selección de Personal: Las organizaciones escogen a sus colaboradores, como también el personal tiene la potestad de escoger la empresa donde desea trabajar a fin de que este logre integrarse y desarrollar los objetivos estratégicos planteados por la Institución. El proceso de selección implica cuatro modelos:

- Modelo de colocación: Hay un solo candidato y una sola vacante, este debe ser admitido sin rechazo.
- Modelo de selección: Hay varios candidatos y solo una vacante a ocupar, solo uno ocupa la vacante, acorde a sus requisitos.
- Modelo de clasificación: Existe varias vacantes y varios candidatos para la vacante, se compara los requisitos para ocupar la vacante.
- Modelo de valor Agregado: Se compara los requisitos y las competencias que pueda brindar a la organización el candidato.

2.3.7 Gestión del Talento Humano por Competencias

Según Alles (2010): “La gestión de recursos humanos por competencias es un modelo administrativo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, facilitando, simultáneamente, el desarrollo profesional de las personas”. Para León (2006): “Día a día el hombre se enfrenta a nuevos retos que exigen como persona, individuo y sociedad dar el mejor esfuerzo de sí para obtener el mejor resultado”. El autor recalca que el personal competente se logra gracias a la educación, formación y aplicación de

conocimientos que le permitan desarrollar herramientas estratégicas para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio, esto implica impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas que se presenten en el puesto de trabajo, en si es la forma de gestiona al personal que adopta la organización.

Segun Bandler y Grinder, (2011),manifiestan que la Gestión por competencias debe centrarse en el ámbito conductual, más concretamente en los comportamientos observables derivados del saber, el saber hacer y el saber estar. Los autores proponen tres posiciones, de las cuales desde mi punto de vista puedo analizar lo siguiente:

- SABER: Conjuntos de información y conocimientos técnicos o humanos aplicables a las exigencias específicas del trabajo.
- SABER HACER: Integra las habilidades y destrezas fruto de la experiencia y el aprendizaje.
- SABER SER: Hace referencia a la expresión de las actitudes en el lugar de trabajo.

Según Spencer & Spencer (2011), las competencias son, en definitiva, características fundamentales del hombre e indican “formas de comportamiento o de pensar que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo periodo de tiempo. Los principales tipos de competencias son cinco:

1. Motivación: Los intereses que una persona considera o desea insistentemente.
2. Características: Físicas y respuestas consistentes a situaciones o información
3. Concepto propio: Las actitudes, valores o imagen propia de una persona.
4. Conocimiento: Conocimiento que una persona tiene sobre un área específica.
5. Habilidad: La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental

En lo que respecta al desempeño de los empleados Azuaje (2008), lo define como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son

relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Algunos investigadores argumentan que la definición de desempeño debe ser completada con la descripción de lo que se espera de los empleados, además de una continua orientación hacia el desempeño efectivo.

En referencia a esta postulados se adoptan aportes de la teoría de las relaciones humanas puesto que ésta hace énfasis en las personas que trabajan o participan en las organizaciones, ceden prioridad a la preocupación por el hombre y su grupo social, enfatiza los aspectos emocionales y no racionales del comportamiento de las personas y la importancia del contenido de los cargos y tareas en las personas que lo ejecutan

Los teóricos de las relaciones humanas, introdujeron el concepto de “hombre social”, motivados por el deseo de establecer relaciones con los demás; sin embargo, algunos estudiosos de la conducta, entre ellos Maslow y McGregor citados por Ivancevich (2007) sostuvieron que el concepto de hombre auto-realizado, explica de manera más exacta la motivación .En general, el gerente que conoce las necesidades a satisfacer en sus empleados, está en condiciones de utilizar mecanismos para motivar a sus subalternos y potenciar su sentido de pertinencia con la organización. El buen gerente sabe que no hay dos personas exactamente iguales y adapta sus intentos de influir en la gente atendiendo a sus necesidades individuales.

2.4 Bases Legales de la Investigación

Los fundamentos legales son normativas preestablecidas que orientan el deber ser del funcionamiento organizacional empresarial y el desempeño laboral que deben emprenderse. Las cuales en este caso están regidas por la Constitución

de la República Bolivariana de Venezuela (1999), Ley Orgánica del Trabajo (2012), Ley del Estatuto de la Función Pública (2001) las cuales se detallan a continuación:

2.4.1 Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), en su cuerpo normativo contempla lo siguiente:

Artículo 54 establece: “El trabajo es un deber de toda persona apta para prestarlo. Del cual, se puede decir que todos los seres humanos tienen derecho a ejercer en todos los niveles un trabajo digno, el cual el estado debe velar porque se cumpla, para que puedan desarrollarse los valores y potencialidades de la persona, en este debe participar la familia y la sociedad, dependiendo del ambiente donde se desenvuelva; si esto se cumple, existiría una verdadera transformación social consustanciada con los valores de identidad nacional.”

De acuerdo con los preceptos anteriores, se puede deducir, que el Estado está en la obligación de garantizar el desempeño de las labores de manera tal que estén debidamente definidas y delimitadas las competencias de cada cargo, es decir, lo que le corresponde hacer a cada funcionario de manera que no exista la multiplicidad de esfuerzos y puedan laborar con eficiencia y eficacia.

2.4.2 Ley Orgánica del Trabajo (2012)

La Ley Orgánica del Trabajo señala sobre las normas a cumplir por los trabajadores lo siguiente:

Artículo 57: “Si en el contrato de trabajo celebrado entre un patrono o una patrona y un trabajador o una trabajadora no hubiere estipulaciones expresas respecto al servicio que deba prestarse y a la remuneración, estos se ajustaran a las normas siguientes:

a.-El trabajador o trabajadora estará obligado u obligada a desempeñar los servicios que sean compatibles con sus fuerzas, aptitudes, estado o condición, y que sean del mismo género de los que formen el objeto de la actividad a que se dedique el

patrono o la patrona.

b.-La remuneración y demás beneficios deberán ser adecuados a la naturaleza y magnitud de los servicios y no podrán ser inferiores al salario mínimo, ni a lo que se apegue por trabajos de igual naturaleza en la localidad y en la propia entidad de trabajo.

El patrono o la patrona no puede modificar las condiciones de trabajo si implican desmejora para el trabajador o trabajadora; si ponen en peligro su integridad, o si van contra la normativa prevista en esta ley, su reglamento y demás leyes que rigen la materia”. Así mismo, en sus Artículos 26. 31, 32 y 39 que el Estado protegerá y enaltecerá el trabajo, amparará la dignidad de la persona humana del trabajador, además señala que toda persona es libre de dedicarse al ejercicio de cualquier actividad.

Estos elementos son factores de la satisfacción laboral y en un momento determinado pueden constituirse en elementos de manifestación dentro de la organización. De allí la importancia de que el Ministerio del trabajo efectúe revisiones periódicamente como lo establece la Ley.

2.4.3 Ley del Estatuto de la Función Pública (2011)

Por otra parte se menciona los artículos de interés para la investigación reflejados en la Ley del Estatuto de la Función Pública en el Capítulo II De los Derechos de los Funcionarios o Funcionarias Públicos dice lo siguiente:

Artículo 22. Todo funcionario o funcionaria público tendrá derecho, al incorporarse al cargo, a ser informado por su superior inmediato acerca de los fines, organización y funcionamiento de la unidad administrativa correspondiente y de las atribuciones, deberes y responsabilidades que les incumben. (p. 5).

Claramente, en artículo anterior, explica sobre el derecho que tiene el trabajador y trabajadora pública de ser informado sobre las funciones o tareas que debe

cumplir dentro de la institución, además de ser notificado por sus superiores cuáles son sus deberes, derechos y los objetivos de la organización. Del mismo modo en el Capítulo II, Clasificación de Cargos en el Artículo 46 sustenta lo siguiente:

A los efectos de la presente Ley, el cargo será la unidad básica que expresa a división del trabajo en cada unidad organizativa. Comprenderá las atribuciones, actividades, funciones, responsabilidades y obligaciones específicas con una interrelación tal, que puedan ser cumplidas por una persona en una jornada ordinaria de trabajo. El Manual Descriptivo de Clases de Cargos será el instrumento básico y obligatorio para la administración del sistema de clasificación de cargos de los órganos y entes de la administración pública. (p. 8).

Por medio del mencionado artículo se puede definir la conceptualización y puntualización del cargo, el cual se considera como la unidad básica que divide las funciones en cada unidad de las organizaciones. Cada cargo debe estar identificado por las actividades, funciones, responsabilidades y obligaciones específicas que se relacionen entre sí, para que puedan ser realizadas por una persona. De esta manera los y las trabajadoras podrán tener claro cuáles serán sus obligaciones a cumplir dentro de la organización y la responsabilidad que tiene para el cumplimiento del funcionamiento y alcance de las metas de la misma.

La herramienta que se considera para clasificar los cargos de manera básica y obligatoria es el Manual Descriptivo de Cargos. Es importante que cada organización cuente con esta herramienta para garantizar la funcionalidad eficaz de la misma. Es muy importante saber y considerar que dentro de una empresa, los roles de las personas debe estar bien definido, esto facilita a la organización el orden dentro de ella. Esto se define por sobre todo para que las personas sepan identificar cual es su posición dentro de la empresa, y cuáles son las posibilidades de estos para ascender en ellas.

Las leyes antes mencionadas se relacionan con la investigación por cuanto sus fundamentos normativos son indicadores para el deber ser y hacer administrativo gerencial y legal de la empresa, el trabajo como deber y garantía del estado y sus condiciones físicas intelectuales, la protección de la dignidad humana,

el establecimiento de condiciones de seguridad y bienestar de la empresa y/organizaciones, en este caso investigativo en el contexto de los mecanismos de gestión desde la perspectiva del talento humano como sistema motivacional para incrementar el desempeño laboral de los empleados.

2.4.4 Ley del Plan de la Patria 2013 -2019

Esta ley es fundamento legal para la presente investigación por cuanto dentro de sus objetivos estratégicos se vincula con los siguientes:

2.2.1. Profundizar el impulso a la transformación de las relaciones esenciales del pueblo con la naturaleza, con el Estado, con la sociedad, con el proceso de trabajo y con el pensamiento.

2.2.1.1. Despliegue de relaciones socialistas entre trabajadores y trabajadoras con el proceso de trabajo.

2.2.1.2. Asegurar el desarrollo físico, cognitivo, moral y ambiente seguro y saludable de trabajo, en condiciones de trabajo y de seguridad social gratificantes.

2.2.1.3. Superar las relaciones de trabajo disfrazadas de trabajo asalariado.

2.2.1.4. Asegurar la formación colectiva en los centros de trabajo, asegurando su incorporación al trabajo productivo, solidario y liberador.

2.2.1.5. Asegurar la garantía de prestaciones básicas universales relativas a las contingencias de vejez, sobrevivencia, personas con discapacidad, invalidez, cesantía y desempleo, derivadas de la vinculación con el mercado de trabajo.

2.2.1.6. Promover la armonización de la vida familiar y laboral.

2.2.1.7. Afianzar valores que resguarden la identidad, construyan soberanía y defensa de la Patria, a partir del disfrute físico, espiritual e intelectual, y el reconocimiento de nuestro patrimonio cultural y natural.

En cuanto a la organización Barrio Adentro hace referencia en los siguientes objetivos estratégicos:

2.2.2.16. Asegurar la salud de la población, a través de la consolidación del sistema público nacional de salud, sobre la base de la profundización de Barrio Adentro, el Poder Popular y la articulación de todos los niveles y ámbitos del sistema de protección, promoción, prevención y atención integral a la salud individual y colectiva. Así se espera: a.- Aumentar en un 100% la cobertura poblacional de atención médica integral, en Atención Primaria con Barrio Adentro I y II, y Atención Especializada con Barrio Adentro III y IV; b.- Reducir la mortalidad materna en 37,3 por cada 100.000 nacidos vivos. Reducir la mortalidad en niños menores de 5 años a 11,7 por cada 1.000 nacidos vivos.

2.2.2.17. Consolidar la nueva institucionalidad del Sistema Público Nacional de Salud basado en Barrio Adentro como eje integrador de la red única de servicios, con rectoría única, financiamiento asegurado, desarrollo soberano científico-tecnológico, talento humano de calidad y solidario internacionalmente.

2.5 Reseña Histórica de la Institución

El Centro de Diagnóstico Integral Dr. José Natalio Estrada Torres da apertura sus puertas el 01 de Febrero del 2007, en la ciudad de San Fernando, Estado Apure, ubicado en la Avenida 19 de Abril cruce con calle miranda, como punto de referencia tenemos la Biblioteca Pública del Estado José Manuel Sánchez Ostos. El centro de salud inicio con el área de consulta con “Atención primaria” y enfermería, atendiendo un máximo de 80 personas semanales y 320 mensual.

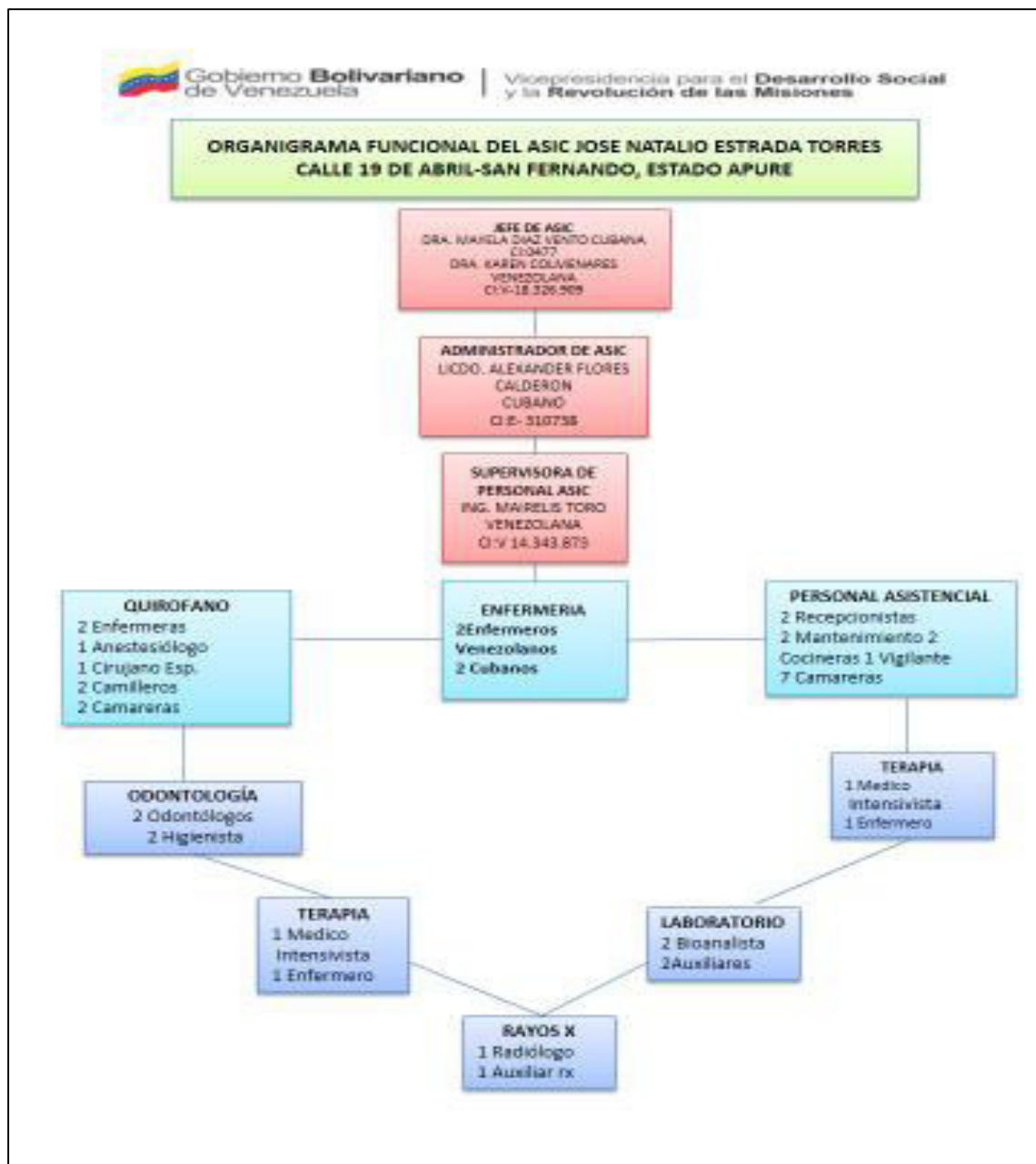
Para ese momento fue Jefe de ASIC el Dr. Santiago Romero y administrado por Licdo. Yordani Martínez, al cabo de 8 meses se hicieron aperturas de otras especialidades como son: Traumatología con el Dr. Juan Franklin y Dr. Pedro Linar, con sala de rayos x. Endoscopia y Ecografista Dra. Nilmar Gutierrez, Farmacia con Licda. Nilda Castellano, Central de Esterilización con la Licda. Fernanda Caucin

Cirugía General Dr. Orlando Sosa, Odontología Dra. Nilda Suarez y la Dra. Gladys Castillo y Laboratorio Dra. Marta Sanoja y Quirófano con la Dra. Maria Morelda y Dr. Fernando Carrasquel.

El nombre de este centro de salud se debe a un homenaje que se le hace al baluarte Apureño quien fue escritor, poeta y cantante que dio a conocer lo bonito de nuestra llanura venezolana en las Ciudades de Inglaterra, España y Francia; es por ello, que bajo la tutela del Presidente Tcnel. Hugo Rafael Chávez Frías (+) se da a conocer la Misión Barrio adentro en el año 2003 y así crear la un plan social de cooperación binacional Cuba-Venezuela, con el objetivo de brindar una salud integral a la población la misión que lleva a cabo los Centros de Diagnóstico Integrales es mejorar y ampliar los servicios de salud integral, de una manera eficaz, oportuna y garantizando que sea totalmente gratuita.

Su visión es lograr una red de servicio hospitalario de salud de excelencia que responda integralmente a las necesidades humanas de toda la población, con un nivel de participación social que haga suyo el funcionamiento de la red. Garantizando así el derecho humano a la salud contemplado en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela en el artículo 83. Su objetivo es consolidar el sistema de atención tradicional ambulatorios y hospitales para toda la población.

Figura N° 5 Organigrama Funcional



Fuente: CDI. José Natalio Estrada Torres (2017)

Cuadro N°1. Sistema de Variable

Objetivo General: Proponer estrategias gerenciales para fortalecer la gestión del talento humano enmarcada en el Plan de la Patria 2013-2019 para el Centro de Diagnóstico Integral Dr. José Natalio Estrada Torres, Municipio San Fernando, Estado Apure.

Objetivo Especifico	Dimension	Indicadores	Ítems	Fuente	Técnicas e Instrumentos
Caracterizar la situación actual de la gestión del talento humano en el Centro de Diagnóstico Integral Dr. José Natalio Estrada, Municipio San Fernando, Estado Apure.	Situación Actual	Captación de RRHH Selección Contratación Inducción Programas de Capacitación Valoración de cargos Evaluación de Desempeño	1 2 3 4 5 6 7	Personal de la institución	Encuesta/ Cuestionario
Determinar los elementos que influyen en la gestión del talento humano en el Centro de Diagnóstico Integral Dr. José Natalio Estrada, Municipio San Fernando, Estado Apure.	Influencia de elementos	Comunicación Liderazgo Relaciones interpersonales Valores Institucionales Relaciones Laborales Políticas Públicas del sector salud. Contratación colectiva	8 9 10 11 12 13 14	Personal de la Institución	Encuesta/ Cuestionario
Identificar la vinculación del Plan de la Patria en la gestión del talento humano en el Centro de Diagnóstico Integral Dr. José Natalio Estrada, Municipio San Fernando, Estado Apure	Plan de la Patria 2013 - 2019	Fundamentos filosóficos Objetivos Históricos Relación socialista del Trabajo	15 16 17	Personal de la Institución	Encuesta/ Cuestionario

Fuente: Toro, (2017)

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico es el apartado del trabajo que determina el rumbo de la investigación, es donde se expone la manera como se va a realizar el estudio, los pasos para realizarlo, los métodos empleados para la recolección de información. De acuerdo a Balestrini (2006), el marco metodológico se entiende como: “la instancia referida a los métodos, las diversas reglas, registros, técnicas y protocolos con los cuales una teoría y sus métodos calculan las magnitudes de lo real” (p.126).

3.1. Tipo de Investigación

El tipo de investigación se refiere al grado de profundidad con que se aborda el fenómeno u objeto de estudio. Por lo tanto, se tomó el nivel de investigación descriptiva concebida por Arias (2012), como aquella que “consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento”. De esta manera este tipo de investigación trata de representar detalladamente las variables observadas en la realidad; y de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010), los estudios descriptivos son “aquellos que buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p.117).

De acuerdo a la naturaleza del trabajo, se enmarca dentro de este enfoque ya que estuvo orientado a describir la gestión del talento humano en una institución de salud de carácter público, para mejorar el desempeño del recurso humano que labora en la organización, proporcionando una solución o respuesta concreta a la

problemática que presenta actualmente.

3.2. Diseño de la Investigación

El diseño de investigación es de campo, refiere Hurtado (2012) “la información se obtiene a partir de fuentes vivas o materiales, en su contexto natural o habitual”, y por otra parte, según Hernández y otros (2010), los estudios de campo buscan especificar las propiedades importantes de las personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”

La investigación se sustentó en un diseño de tipo experimental y dentro de él se ubica el transaccional, puesto que según Hernández (2010) “se refiere a un espacio de tiempo determinado”. Por otro lado, Tamayo (2007) señala que el diseño, “Es la estructura a seguir en una investigación ejerciendo el control de la misma a fin de encontrar resultados confiables y su relación con los interrogantes surgidos de la hipótesis”, de modo que constituye el plan general del investigador (decisiones, pasos y/o actividades a realizar) para obtener respuesta a sus interrogantes.

Por su parte Hurtado (2012) refiere: “El investigador obtiene sus datos a partir de documentos, lo que permite sustentar el aspecto teórico del estudio, siguiendo un proceso de recopilación, revisión, análisis y selección de información de diversas fuentes con el propósito de llegar a un conocimiento y comprensión”. Siendo en este caso el objeto de estudio el personal que labora en el Centro de Diagnóstico Integral Dr. José Natalio Estrada, Municipio San Fernando, Estado Apure. En relación con el tiempo, es de tipo transaccional, puesto que la investigación se realizó estudiando los elementos de interés que se requieren en un momento único e irrepetible.

3.3 Modalidad de la Investigación

Según los objetivos y las características del trabajo, este se enmarcó en la

modalidad de Proyecto Factible, por esta razón, se realizó el estudio orientado a proponer estrategias gerenciales para fortalecer la gestión del talento humano enmarcada en el Plan de la Patria 2013-2019 para el Centro de Diagnóstico Integral Dr. José Natalio Estrada Torres, Municipio San Fernando, Estado Apure, a partir de los resultados encontrados en el diagnóstico, en una relación objetiva entre el investigador y lo investigado, en el sitio de ocurrencia del fenómeno problema que se estudia. De acuerdo con el Manual de Trabajo de Grado de Maestría y Tesis Doctoral la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2012):

“Consiste en la elaboración de una propuesta de un modelo operativo variable, o una solución posible a un problema de tipo práctico, para satisfacer necesidades de una institución... la propuesta debe tener apoyo, bien sea en una investigación de campo o en una investigación de tipo documental...” (p. 14).

Dentro del contexto, el estudio se realizó cumpliendo varias etapas. La primera de ellas consistió en la revisión bibliográfica con el objeto de determinar una sustentación teórica del tema en estudio. En una segunda etapa, se llevó a cabo la observación y la encuesta para de esta manera formular el diagnóstico de la realidad existente, y una última etapa consistió en el diseño de estrategias gerenciales a fin de lograr los objetivos organizacionales y además que ayuda a tener una visión clara de su estructura generando una mayor eficiencia en el cumplimiento de las actividades.

3.4 Población y Muestra

3.4.1 Población

La población es el todo que conforma el fenómeno a estudiar en donde los elementos de ésta tienen características comunes, la cual se estudió y dio origen a los datos de la investigación; por lo tanto Sabino (2009) la definen como el universo de la investigación, sobre la cual se pretende generalizar los resultados. En este caso investigativo, la población sujeta de estudio estará conformada por 85

trabajadores que hacen vida activa en el Centro de Diagnóstico Integral Dr. José Natalio Estrada Torres, Municipio San Fernando, Estado Apure, ubicada en la Calle 19 de Abril, del municipio San Fernando de Apure.

3.4.2 Muestra

La muestra según Balestrini (2007), es una parte representativa de una población, cuyas características deben reproducir en ella, lo más exactamente posible. Existen otros procedimientos para seleccionar las muestras, que resultan menos costosos. El procedimiento más utilizado es el muestreo no probabilístico, denominado opinático consistente en que el investigador selecciona la muestra que supone sea la más representativa, utilizando un criterio subjetivo y en función de la investigación que se vaya a realizar.

Existen otros procedimientos para seleccionar las muestras, que son menos precisos que los citados y que resultan menos costosos. El procedimiento más utilizado es el muestreo no probabilístico, denominado opinático consistente en que el investigador selecciona la muestra que supone sea la más representativa, utilizando un criterio subjetivo y en función de la investigación que se vaya a realizar.

Con el muestreo opinático la realización del trabajo de campo puede simplificarse enormemente pues se puede concentrar mucho la muestra. Sin embargo, al querer concentrar la muestra

Según Parra (2006) define dentro de los tipos de muestreo el no probabilístico como aquel procedimiento donde los elementos que son incluidos en la muestra están determinados por factores distintos al azar. Dentro de un muestreo no probabilístico muy utilizado hoy en día, está el opinático o intencional que es aquel caracterizado por la realización de un esfuerzo por obtener muestras representativas a partir de la inserción en las mismas de grupos considerados como típicos por el investigador.

En este estudio la autora empleó el método no probabilístico intencional para el cálculo de la muestra, considerando al mismo como apropiado debido a las características de la población objeto de estudio y a la facilidad de acceso a los elementos de la muestra. Basado en lo anteriormente expuesto, la muestra estuvo conformada por un total de 30 individuos pertenecientes al Centro de Diagnóstico Integral José Natalio Estrada Torres, distribuidos de la siguiente manera:

Cuadro N° 2. Muestra de la Investigación

Descripción	Cantidad
Director/Jefe de Departamento	6
Personal Médico y Asistencial	12
Personal Administrativo y Obreros	12
Total	30

Fuente: Toro (2017)

3.5 Técnicas e Instrumento de Recolección de Datos

Según Hernández y Otros (2010), expresan que la “recolección de datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que conducirán a reunir los datos requeridos para la investigación”. También se conoce como las distintas formas de obtener la información. Para efectos de este estudio las técnicas que se aplicaron para la recolección de la información son: la observación directa y la encuesta.

En primer lugar la observación, por ser fundamental en todos los campos de la ciencia. Según Sabino (2009), “La observación consiste en el uso sistemático de nuestros sentidos orientados a la captación de la realidad que queremos estudiar”. De tal manera, esta técnica ayudó a captar la realidad que existe dentro de la institución, observándose las funciones que realizan los trabajadores y constatando las actitudes de los individuos objeto de estudio para luego organizarla

intelectualmente

Por otro lado, se empleó la encuesta definida por Hernández y Otros (ob.cit) como la técnica que permite al investigador recolectar la información de la variable en estudio, la misma suele materializarse por el cuestionario, el cual se define según el autor antes mencionado, como uno de los instrumentos más utilizados que consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir, se planifica con anticipación y su propósito, es satisfacer las demandas de validez y confiabilidad que se le exige a todo procedimiento científico.

La encuesta se aplicó mediante un cuestionario como instrumento de recolección de datos, donde los consultados respondieron las preguntas directamente, sin intermediario y en anonimato. Para esta técnica se diseñó un cuestionario de 15 preguntas de tipo cerrado, dirigido a los trabajadores señalados en la muestra que laboran en la institución, a fin de caracterizar la gestión del talento humano.

3.6 Técnicas de procesamiento y análisis de la información

Las técnicas de procesamiento son definidas por Arias (2012) como “el punto donde se describen las distintas operaciones a las que serán sometidos los datos que se obtengan (clasificación, registro, tabulación, y codificación, si fuera el caso) “. Una vez que aplicado el instrumento y finalizada la recolección de datos, la información debió ser organizada y procesada de acuerdo con un tipo de análisis que permitió llegar a las conclusiones con base a los objetivos planteados. De acuerdo a Hurtado (2012), el análisis datos, de los datos “requiere de la aplicación de un conjunto de técnicas que le permitan al investigador obtener el conocimiento que estaba buscando, a partir del adecuado tratamiento de la información recogida”.

En este contexto las técnicas que se utilizaron en la presente investigación para analizar la información recolectada fueron las siguientes:

- 1.- Análisis Cualitativo, en el cual se realizó una interpretación verbal con el

propósito de descubrir las variables con sus respectivas dimensiones, indicadores y preguntas para conformar una idea global y general del tópico estudiado.

2.- Análisis Cuantitativo, en el que se determinaron los porcentajes correspondientes que son presentados cuantitativamente mediante la distribución de tablas de frecuencia porcentual simple, sobre la base de valores enteros absolutos. Al respecto, Hernández y otros (2010), refiere que una distribución de frecuencia es un conjunto de puntuaciones obtenidas y ordenadas en sus respectivas categorías para cada variable.

3.7 Validez y Confiabilidad

3.7.1 Validez

La validez es definida por Hernández y otros, (2010), “como el grado en el instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (P.25). Por consiguiente, la misma se realizará a través del juicio de tres expertos, debiendo el procedimiento ser realizado de la siguiente manera: se hace entrega a dos (02) especialistas en el área de gerencia de recursos humanos y un (01) especialista en el área de metodología, del formato de validación de los instrumentos, de los objetivos de investigación, del cuadro de variables y un ejemplar del cuestionario. Dicha validación se realizó sobre la redacción y pertinencia de estos con respecto a los objetivos de la investigación, los cuales señalaron que el instrumento está bien redactado y es pertinente con los objetivos de estudio.

3.7.2 Confiabilidad

La confiabilidad del instrumento es definida por Hernández y otros, (2010), como “el grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales”. Para efectos de este estudio, la confiabilidad del instrumento se midió utilizando el método de estabilidad grupo de (confiabilidad por test-retest) que según Hernández y otros (ob.cit), “consiste en aplicar un mismo instrumento de medición dos o más veces a un mismo grupo de personas, después de cierto

periodo". Todo esto fue posible por lo finita de la población.

Así pues, el cuestionario se aplicó en dos oportunidades, a los mismos sujetos, con intervalos de una semana entre la primera y la segunda aplicación, a fin de conocer el nivel de igualdad en el número de respuestas logradas, lo que indico que si es aceptable el nivel de confiabilidad (medida de estabilidad).

CAPITULO IV

PRESENTACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS

En este capítulo de la investigación se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento que muestra la información obtenida de los sujetos de estudio con relación a proponer estrategias gerenciales para el fortalecimiento de la gestión del talento humano enmarcada en el Plan de la Patria 2013 -2019 en el centro de Diagnóstico Integral Dr. José Natalio Estrada Torres, Municipio San Fernando Estado Apure.

Luego de efectuada la recopilación de la información necesaria para presentar los resultados, estos se describieron de forma analítica y objetiva, se aplicó para el análisis de los datos el método cuantitativo, fundamentado en la frecuencia de las respuestas y el valor porcentual respectivo apoyado con gráficos de tortas, para una mejor ilustración. Por tanto, se muestran los cuadros y al respecto los gráficos correspondientes en donde se evidencian las respuestas de los sujetos.

Al respecto, Ander-Egg (2008), opina que la representación tabular consiste en ordenar los datos en filas y columnas, con las especificaciones correspondientes acerca de la naturaleza de los mismos. Realizada esta etapa de búsqueda y recolección de la información en la fase correspondiente del trabajo de investigación se procedió al ordenamiento y organización estadística de cada uno de los aspectos señalados por los encuestados, con la intencionalidad de sistematizar las frecuencias en las alternativas de repuesta de cada ítem, lo cual permitió realizar un análisis cualitativo y cuantitativo sobre los datos que facilitó su análisis e interpretación.

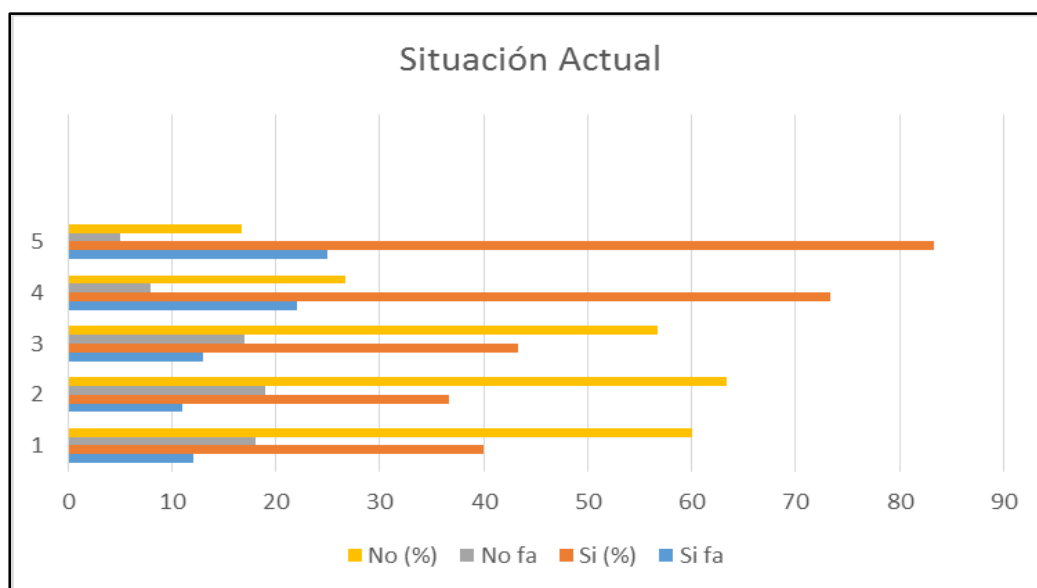
Variable: Situación Actual

Cuadro N°3. Situación Actual

N°	Ítem	Si		No		Total	
		fa	(%)	fa	(%)	fa	(%)
01	¿Se programan en la institución procesos de captación de personal?	12	40	18	60	30	100
02	¿Se realiza un proceso de selección de personal para contratar o promover individuos?	11	36,66	19	63,34	30	100
03	¿Existe un plan de inducción y capacitación profesional?	13	43,33	17	56,67	30	100
04	¿En la Institución se realiza la valoración de los Puestos de Trabajo?	22	73,33	8	26,67	30	100
05	¿La institución promueve un sistema formal de Evaluación de Desempeño de sus colaboradores?	25	83,33	5	16,67	30	100

Fuente: Toro (2017)

Gráfico 1. Variable Situación Actual



Fuente: Toro (2017)

Con relación a la Variable situación actual, los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos a la muestra consultada permitieron obtener lo siguiente:

Indicador Captación de Talento Humano: para el 40 % de la población consultada opina que se realiza la captación del talento humano. Sin embargo por ser una institución de salud, la captación de recursos se hace por el Instituto de Salud del Estado Apure (INSALUD) quienes mediante políticas institucionales son los encargados de esta función.

La captación del talento humano puede definirse como el conjunto de actividades y procesos que se realizan para conseguir un número suficiente de candidatos potencialmente calificados (de lo contrario sería un derroche de tiempo y dinero), de tal manera que la organización pueda seleccionar a aquellos más adecuados para cubrir sus necesidades de trabajo.

Indicador Selección del Personal: El 36,66% de los encuestados opinan que se hace un procedimiento de selección; sin embargo al igual que el proceso de captación, la fase de selección es también competencia el Instituto de Salud del Estado Apure (INSALUD).

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

Indicador inducción y capacitación profesional: un 56,67% de los consultados manifiestan que no se realiza el proceso de inducción. Sin embargo la institución si realiza un plan de capacitación anual para los trabajadores del CDI el cual tiene un cumplimiento del 70%, según la entrevista realizada al Jefe de Personal.

La inducción es el proceso que proporciona a los empleados nuevos información básica de los antecedentes de la organización, en dicho proceso se le dice a los nuevos ingresos sobre las actitudes, normas, valores y patrones de

conductas que son esperados por la institución. Mientras que la capacitación es el proceso de enseñar a los empleados nuevos las habilidades básicas que necesitan saber para desempeñar su trabajo.

Indicador Valoración del Puesto de Trabajo: el 73,33% de la muestra considera que si se realiza en la organización la valoración de puestos, esta parte de la base de que en una empresa o administración cada puesto de trabajo tiene su valor individual. Para remunerar con equidad al ocupante de un puesto de trabajo, es necesario conocer el valor de ese puesto con relación a los demás. En consecuencia con lo anterior, la administración de salarios puede definirse como el conjunto de normas y procedimientos dirigidos a establecer estructuras de salarios equitativas y justas en la organización.

La valoración de puestos de trabajo (un componente básico para que la administración salarial haga posible el equilibrio interno de los salarios) es el proceso de analizar y comparar el contenido de los puestos de trabajo con el fin de situarlos en un orden de jerarquización que sirva de base a un sistema de remuneración. En definitiva, es un medio de determinación del valor objetivo de cada puesto dentro de la estructura de la empresa o institución. Intenta por tanto, determinar la posición relativa de cada puesto frente a los demás. Las diferencias significativas entre los distintos puestos suponen la base comparativa para permitir una distribución equitativa de los salarios, reduciendo las posibilidades de arbitrariedad.

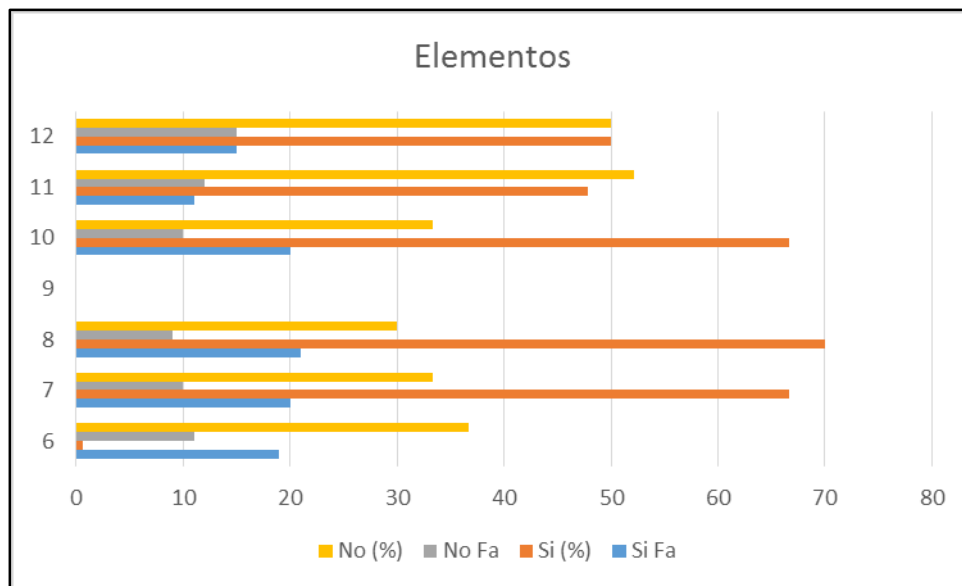
Indicador Evaluación de Desempeño: Para un 83,33% los encuestados en CDI José Natalio Estrada Torres, si se realiza evaluaciones de desempeños. La evaluación del desempeño o evaluación del rendimiento es un sistema formal para estimar el cumplimiento de las obligaciones laborales de un empleado.

Variable: Influencia de Elementos

Cuadro N°4. Variable Influencia de Elementos

N°	Ítem	Si		No		Total	
		Fa	(%)	Fa	(%)	Fa	(%)
06	¿Considera usted que en la institución existe un buen proceso de comunicación entre los diferentes dependencias?	19	63,33	11	36,67	30	100
07	¿Tienen los Directivos un conjunto de habilidades (liderazgo) para influir en la forma de ser o actuar de las personas que laboran en la Institución?	20	66,66	10	33,34	30	100
08	¿Existen buenas Relaciones Interpersonales entre los miembros de la institución?	21	70	9	30	30	100
09	¿Promueve la institución valores institucionales que al actuar dentro de un marco social permiten influir directamente en la vida del ser humano?	20	66,66	10	33,34	30	100
10	¿Se han establecidos las normas básicas que rigen las relaciones de trabajo en la institución?	11	47,82	12	52,17	30	100
11	¿Conoce usted las Políticas Públicas del sector salud?	15	50	15	50	30	100
12	¿Se cumple con lo estipulado en la contratación colectiva?	24	80	6	20	30	100

Fuente: Toro (2017)

Grafico N° 2 Variable Elementos

Fuente: Toro (2017)

En El Cuadro 4, Grafico N°2 se pudo apreciar los siguientes resultados:

Indicador Comunicación: de la muestra consultada el 63,33 % manifiestan que existe un buen proceso de comunicación entre las dependencias y sus integrantes. Una gran cantidad de acciones de los seres humanos esta caracterizada por la comunicación, particular atención tiene para las organizaciones este aspecto tanto en las relaciones interpersonales como en las organizacionales (entre empresas y sus trabajadores) y entre la organización y su entorno y dentro de éstas los Recursos Humanos juegan un importante rol para mejorarla.

Indicador Liderazgo: manifiestan el 66,66% de los consultados que si ejerce el nivel gerencial un liderazgo organizacional. El liderazgo es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser o actuar de las personas o en un grupo de trabajo determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos. También se entiende como la capacidad de delegar, tomar la iniciativa, gestionar,

convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización).

Indicador Relaciones Interpersonales: para un 70% de los consultados existe en la organización relaciones interpersonales sanas. En el trabajo se requiere establecer comunicación constante con las personas, generando así relaciones interpersonales sanas, aprovechando los medios que se encuentran actualmente, no dejando a un lado la comunicación cara a cara, ya que hoy en día se utiliza la comunicación virtual en mayor medida, en donde el lenguaje no verbal no se percibe, como son los gestos corporales o las emociones, y por lo tanto la interpretación del mensaje puede variar. Las relaciones interpersonales constituyen un papel crítico en una empresa. Aunque la calidad de las relaciones interpersonales en sí no basta para incrementar la productividad, sí se pueden contribuir significativamente a ella, para bien o para mal.

Indicador Valores Institucionales: Debemos entender los valores como los modos idealizados de la conducta humana, que son valiosos porque su representación está dada por lo que todos quisiéramos alcanzar. Los valores deben ser guía de nuestro comportamiento, por eso se debe concebir a cualquier miembro de nuestra comunidad, como un ser íntegro y útil a la sociedad a través de sus relaciones con otros y su desempeño social. Estos valores sirven como eje para el desarrollo de las capacidades, por ende, fomentan las virtudes en los hombres, las cuales materializan nuestros más importantes ideales culturales y se manifiestan en todas las dimensiones humanas; personales, familiares, éticas, morales, religiosas y sociales.

Indicador Relaciones Laborales: de los consultados el 52,17% consideran que no se han establecidos las normas básicas que rigen las relaciones de trabajo en la institución. Las relaciones laborales son aquellas que se establecen entre el trabajo y el capital en el proceso productivo. En esa relación, la persona que aporta el trabajo se denomina contrato, en tanto que la que aporta el capital se denomina

patronal o empresario. El trabajador siempre es una persona física, en tanto que el empleador puede ser tanto una persona física como una persona jurídica. En las sociedades modernas la relación laboral se regula por un contrato de trabajo en el cual ambas partes son formalmente libres.

Indicador Políticas Públicas: En atención a las respuestas suministradas por lo encuestados el 50% manifiesta conocer las políticas públicas de salud, y contrasta con un 50% que no las conoce. Las políticas públicas son acciones de gobierno con objetivos de interés público que surgen de decisiones sustentadas en un proceso de diagnóstico y análisis de factibilidad, para la atención efectiva de problemas públicos específicos. Las políticas de salud desarrolladas en Venezuela, en los últimos dos años responden a la nueva concepción de la salud consagrada en la Constitución Bolivariana de Venezuela. El nuevo modelo de salud que ha implantado el Ministerio de Salud y Desarrollo Social, da concreción a la estrategia de Atención Primaria de Salud, mediante la Misión Barrio Adentro, como prioridad para dar respuestas a las necesidades sociales de la población, especialmente la excluida, bajo los principios de equidad, universalidad, accesibilidad, gratuidad, pertenencia cultural, participación y corresponsabilidad social, a la vez, constituye la función principal y el núcleo central del Sistema Público Nacional de Salud, así como del desarrollo social y económico global de la comunidad.

Indicador Contratación Colectiva: de la muestra consultada un 80 % manifiestan se cumple con lo estipulado en la contratación colectiva. Un convenio colectivo de trabajo o convención colectiva de trabajo, es un tipo peculiar de contrato celebrado entre los trabajadores y los empleadores de una empresa o un sector laboral. Este acuerdo puede regular todos los aspectos de la relación laboral como salarios, jornada, descansos, vacaciones, condiciones de trabajo, representación sindical, entre otros. Las condiciones que establece este tipo de contrato son las condiciones mínimas en las que han de celebrarse las relaciones laborales en su ámbito de aplicación, de tal forma que el contrato que suscriba cada trabajador puede mejorarlas, pero no empeorarlas

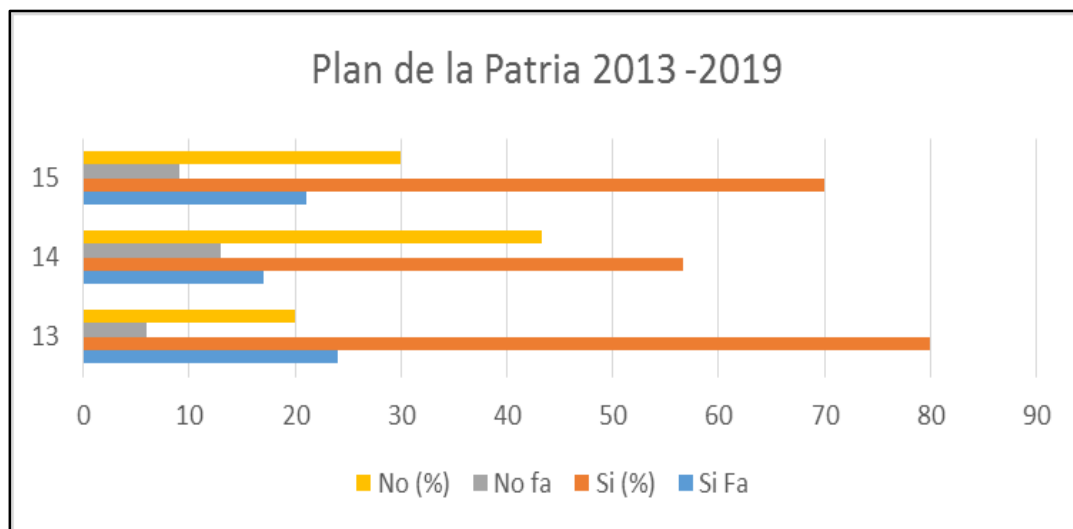
Variable: Vinculación con Plan de la Patria 2013-2019

Cuadro N° 5. Variable Vinculación Plan de la Patria 2013-2019

N°	Ítem	Si		No		Total	
		Fa	(%)	fa	(%)	fa	(%)
13	¿Conoces los fundamentos filosóficos del Plan de La Patria 2013 - 2019?	24	80	6	20	30	100
14	¿Identifica los objetivos Históricos del Plan de La Patria 2013 - 2019 vinculados al sector salud?	17	56,66	13	43,34	30	100
15	¿Sabe usted en que consiste la Relación socialista del Trabajo que contempla el Plan de la Patria 2013 - 2019?	21	70	9	30	30	100

Fuente: Toro (2017)

Grafico 3. Plan de la Patria 2013-2019



Fuente: Toro (2017)

Indicador Fundamentos Filosóficos del Plan de la Patria 2013 -2019: la muestra consultada en un 80% manifestó conocer los fundamentos filosóficos del Plan de La Patria 2013 – 2019. Este plan contiene una revisión histórica de la salud pública en Venezuela, desde comienzos del siglo pasado hasta nuestros días, sus avances y logros, así como sus retrocesos y problemas, y expone los principales desafíos actuales en salud. Plantea conceptualmente los temas relacionados con la determinación social de la salud, la salud colectiva y el buen vivir; y expone las estrategias, políticas, proyectos, programas, actividades y metas a cumplir hasta el 2019, acompañando lo establecido en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y en el Plan de la Patria 2013-2019.

Indicador objetivos estratégicos: el 56,66 de la muestra consultada identifica los objetivos estratégicos del Plan de la Patria 2013 - 2019 vinculados al sector salud. Estos objetivos tienen que ver con un perfil de autonomía administrativa y operativa para los gobiernos locales.

Indicador Relación Socialista del Trabajo: para el 70% de los consultados afirman conocer acerca de la relación socialista del trabajo. Dentro del socialismo, el trabajo deja de ser una frustración para convertirse, por una parte, en una expansión de las facultadas creativas del hombre y, por otra parte en un enriquecimiento del ámbito en que se desarrolla su vida.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Las conclusiones del estudio se desglosan según los objetivos planteados en la investigación, tal como se evidencia a continuación:

En relación con el objetivo referido a caracterizar la situación actual de la gestión del talento humano en el Centro de Diagnóstico Integral Dr. José Natalio Estrada, Municipio San Fernando, Estado Apure se pudo concluir que:

- La gestión del talento se refiere al proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además desarrolla y retiene a un recurso humano existente. La Gestión del Talento busca básicamente destacar a aquellas personas con un alto potencial, entendido como talento, dentro de su puesto de trabajo.
- Como parte de la gestión del talento humano están los procesos de reclutamiento y selección de personal y en el Centro de Diagnóstico Integral Dr. José Natalio Estrada no se realizan directamente, estas fases de la gestión del Talento humano se ejecutan en INSALUD Apure como ente rector del Sistema de Salud estatal.
- Las opiniones del personal demuestran que existe una gestión del talento humano orientada a favorecer el trabajo en equipo, por otra parte se promueve la capacitación de los miembros de la organización aún con las limitaciones de orden presupuestario que siempre afectan la planeación del Desarrollo del Talento Humano.
- Reconocen los trabajadores del Centro de Diagnóstico Integral Dr. José Natalio Estrada que existe valoración de puestos de trabajo como un componente básico para que la administración salarial haga posible el

equilibrio interno de los salarios; al analizar y comparar el contenido de los puestos de trabajo con el fin de situarlos en un orden de jerarquización que sirva de base a un sistema de remuneración justa. Así mismo esta valoración se apoya en los resultados obtenidos en las evaluaciones de desempeño.

Con referencia al objetivo específico determinar los elementos que influyen en la gestión del talento humano en el Centro de Diagnóstico Integral Dr. José Natalio Estrada, Municipio San Fernando, Estado Apure, la autora concluye:

- Son elementos influyentes de forma positiva la Comunicación, la cual consideran los trabajadores que es de gran importancia para la gestión del talento humano convirtiéndose así en un valor institucional. Así mismo señalan la existencia de un liderazgo democrático participativo a nivel de la máxima autoridad de Centro de Diagnóstico; lo que fomenta el entendimiento y un clima organizacional idóneo.
- Con relación al manejo de información de las Políticas Públicas del sector salud, aún persiste cierta desinformación en una minoría de los trabajadores; sin embargo consideran que a nivel de la contratación colectiva se han cumplido con las propuestas.

En cuanto al objetivo específico que persigue Identificar la vinculación del Plan de la Patria en la gestión del talento humano en el Centro de Diagnóstico Integral Dr. José Natalio Estrada, Municipio San Fernando, Estado Apure; se puede apreciar a nivel institucional se ha divulgado su contenido; lo que facilitaría de alguna forma el manejo de información fundamental para el desarrollo de la propuesta de estrategias gerenciales para el fortalecimiento de la gestión del talento humano enmarcada en el Plan de la Patria 2013 -2019 en el Centro de Diagnóstico Integral Dr. José Natalio Estrada, Municipio San Fernando, Estado Apure.

5.2 Recomendaciones

Dadas la variabilidad organizacional y las exigencias del entorno que envuelve a las instituciones, se sugieren las siguientes recomendaciones

- Planificación del Recurso Humano: mediante la proyección estratégica y la planificación de acceso y retención del talento. Además de facilitar así la incorporación a la institución de los nuevos empleados a convertirse en miembros productivos de la misma.
- Promover el sistema de evaluaciones como una herramienta que proporciona a los líderes la posibilidad de evaluar el desempeño de las personas.
- Desarrollar el liderazgo, mediante actividades intencionales orientadas a objetivos que mejoran la calidad de las habilidades o actitudes de liderazgo de un trabajador.
- Fomentar el desarrollo profesional al establecer metas y planes que enlazan con los objetivos y logros individuales; planificación de la carrera. Y Programas de reconocimiento: Un método de reconocer, y motivar a las personas y equipos que contribuyen, a través de comportamientos y acciones, para el éxito de la organización.
- Desarrollar Competencias, estudiando el comportamiento, características, habilidades y rasgos de personalidad que identifican a los empleados con éxito. De esta forma se hará un esfuerzo sistemático centrado no sólo en la retención del *top talent* de una organización, sino también para crear y fomentar un ambiente de trabajo acogedor y la cultura de alta retención.
- Implantar estrategias gerenciales para el fortalecimiento de la gestión del talento humano enmarcada en el Plan de la Patria 2013 -2019 en el Centro de Diagnóstico Integral Dr. José Natalio Estrada, Municipio San Fernando, Estado Apure.

CAPITULO VI

LA PROPUESTA

ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO ENMARCADA EN EL PLAN DE LA PATRIA 2013 -2019 EN EL CENTRO DE DIAGNÓSTICO INTEGRAL DR. JOSE NATALIO ESTRADA TORRES, MUNICIPIO SAN FERNANDO ESTADO APURE

Presentación de la Propuesta

En opinión de Gairin (2007), una buena acción gerencial implica la presencia de un director con capacidad para orientar, dirigir, tomar decisiones, que le permita obtener resultados y alcanzar los objetivos de la institución. Anteriormente las organizaciones no se preocupaban ni de los recursos humanos ni de la gestión del talento por considerarlo un aspecto secundario, sin embargo ahora es una situación muy importante para las mismas; que empiezan a reconocer la importancia del capital humano para ser más competitivas, por eso desde los años 90 muchas organizaciones empiezan a valorar la gestión del talento.

Tradicionalmente, la Gestión del Talento Humano ha sido vista como algo secundario e irrelevante. La preocupación principal de las áreas responsables en algunas instituciones se ha limitado a la administración de las planillas, files de personal y las relaciones colectivas de trabajo. Aún hoy existen algunas organizaciones funcionando bajo este enfoque tradicional.

Las personas pasamos buena parte de nuestras vidas en el trabajo. Y desarrollarse en la vida está ligado generalmente al desarrollo en el trabajo. Desarrollo integral que no sólo consiste en aprender cosas nuevas, sino también en desarrollar habilidades y destrezas de diversa índole.

La Gestión del Talento Humano, entonces, se convierte en un aspecto crucial, pues si el éxito de las instituciones y organizaciones depende en gran medida de lo

que las personas hacen y cómo lo hacen, entonces invertir en las personas puede generar grandes beneficios. Las organizaciones pueden lograr ventajas competitivas a través del personal si son capaces de satisfacer los siguientes criterios: Mejorar la eficiencia o eficacia de la organización. El valor aumenta cuando los trabajadores encuentran medios para disminuir costos, proporcionar algo único a clientes o usuarios, o alguna combinación de estos puntos. Sus habilidades, conocimientos y capacidades no están al alcance de la competencia. Los demás no pueden imitar sus capacidades y contribuciones. Sus talentos pueden combinarse y desplegarse para trabajar en nuevas tareas en cuanto sea necesario.

Por ello, la Gestión del Talento Humano moderna va más allá de la Administración de las Personas, sino que está orientada a la Gestión o Administración con las Personas. Este es el reto: lograr que las personas se sientan y actúen como socias de la organización, participen activamente en un proceso de desarrollo continuo a nivel personal y organizacional y sean los protagonistas del cambio y las mejoras.

Gran parte de las organizaciones actuales han incorporado de la planeación estratégica la misión, visión y valores como elementos de su identidad. De la gestión de calidad total, muchas instituciones han incluido la formación de equipos de trabajo como parte de su cultura gerencial. Esta exploración pragmática de las novedades de gestión empresarial está conduciendo a las modernas organizaciones de regreso a lo fundamental: La energía humana mueve la organización. Los instrumentos administrativos funcionan cuando están orientados a conseguir y mantener una fuerza laboral capacitada, comprometida y motivada. Para que la estrategia de desarrollo de la Institución sea sostenible debe contemplar como prioridad la contribución a la satisfacción de las reales necesidades de su Comunidad, constituida ésta por los propietarios, directivos, trabajadores y clientes.

Ahora bien, 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 instituciones 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 recurso.

Es muy cierto que un profesional busca encontrar en un empleo el equilibrio entre tres aspectos importantes, como lo son: estar haciendo lo que le gusta, bien remunerado y con un grupo altamente profesional; es por ello que en el Plan de la Patria 2013 -2019 el trabajo se reconfigura, el trabajo deja de ser una frustración para convertirse, por una parte, en una expansión de las facultades creativas del hombre y, por otra parte en un enriquecimiento del ámbito en que se desarrolla su vida. Basado en la justicia y la igualdad mediante la promoción del trabajo digno, la igualdad de género, el respeto y la corresponsabilidad.

Fundamentación Teórica

La propuesta se enmarca en la gestión del talento humano desde la perspectiva del Plan de la Patria 2013 -2019; entendido como el proceso que permite transformar la teoría de acción de una organización, la construcción de una visión común con un compromiso colectivo para revisar los valores o principios rectores, modificarlos cuando sea necesario, desarrollar continuamente modos más eficientes y eficaces para llevar el trabajo a acabo y la puesta en práctica de una evaluación formativa del desempeño.

Se sustenta en el enfoque 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. Además que promueve el 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.

Aunado a lo anterior, persigue la revalorización de la cultura del saber y del trabajo con visión socialista, mediante la creación de Escuelas de Formación de Cuadros Administrativos, Políticos y Técnicos en las Instituciones del Estado, en las empresas de Propiedad Social, en las instancias del Poder Popular y en las instituciones públicas, como mecanismos indispensables para la transformación del Estado. De este modo, 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.

Objetivos de la Propuesta

Objetivo General.

Diseñar estrategias gerenciales para el fortalecimiento de la gestión del talento humano enmarcada en el Plan de la Patria 2013 -2019 en el Centro de Diagnóstico Integral Dr. José Natalio Estrada Torres, Municipio San Fernando, Estado Apure,

Objetivos Específicos.

- Participar e Informar del contenido de la propuesta al personal directivo del Centro de Diagnóstico Integral Dr. José Natalio Estrada Torres, Municipio San Fernando, Estado Apure
- Ejecutar la propuesta con los lineamientos y acciones formativas que se incluyen en la estructura operativa de la misma.
- Lograr un cambio de paradigma en las personas de ver al trabajo como obligación, hacia el trabajo que brinda satisfacción, alegría y desarrollo individual.
- Evaluar mediante acciones reflexivas el desarrollo de la propuesta en cada una de sus fases.

Justificación de la Propuesta

Las nuevas políticas públicas, enfocadas desde el "Plan de la Patria" (2013-2019), tienen como alcance la consolidación de una política social hacia la excelencia. Por un lado, se reconoce que la regulación Estatal de las actividades capitalistas debe ir pareja al desarrollo correspondiente de las formas de regulación supranacionales; por otro, crear un espacio social municipal que sirva de precursor a un Gobierno de bienestar armonizado; y reforzar el poder del consumidor y del ciudadano para compensar el poder de las grandes empresas y del sector público; en este mismo aspecto, mejorar el puesto de la mujer en la sociedad para superar la imagen y prácticas del socialismo tradicional, en exceso centradas en el hombre, y enriquecer su antiguo compromiso a favor de la igualdad entre los sexos, descubriendo una estrategia destinada a asegurar el crecimiento económico y a aumentar el empleo sin dañar el medio ambiente; y organizar un orden social orientado a reducir el desequilibrio existente entre la estructura capitalistas desarrolladas y el modelo alternativo de una economía socialista-comunal

La propuesta planteada, presenta un conjunto de estrategias gerenciales como herramientas de trabajo que ayuden al mejoramiento del desempeño directivo en cuanto a la gestión del Talento humano enmarcada en los postulados del Plan de la Patria, tiene como objeto primordial satisfacer la necesidad generar estrategias coherentes y eficaces que satisfagan las exigencias del momento, y de este modo, comprometerse con el desarrollo de una gestión que responda a sus necesidades e intereses de acuerdo con su contexto y su cultura organizativa.

Factibilidad de la Propuesta

A fin de garantizar la viabilidad de la presente propuesta, a continuación se describen los aspectos que la hacen factible:

Factibilidad Institucional, Tomando en cuenta a la institución, ésta conforma una organización con recursos humanos calificados, constituidos por gerentes, personal médico y asistencial así como también personal administrativo y obrero

de, para garantizar el desarrollo del diseño de estrategias gerenciales dirigido a fortalecer la gestión del talento humano del Centro de Diagnóstico Integral Dr. José Natalio Estrada Torres, Municipio San Fernando, Estado Apure.

Factibilidad Técnica Operativa, se expresa por medio de la receptividad puesta en manifiesto por la gerencia de la institución y los trabajadores durante la encuesta lo que facilita el apoyo y la implementación de las estrategias.

Factibilidad Social, se expresa en el desarrollo organizacional que se le ofrece a los trabajadores, así como al resto de los grupos de interés en los que interactúa toda la institución y fortaleciendo su capacidad de gestión descentralizada, construyendo espacios autónomos en lo gerencial y logrando avances en la identidad institucional y nacional enmarcado todo en los lineamientos del Plan de la Patria 2013 -2019.

Factibilidad Económica, se cuenta con el recurso humano y el financiero para ponerlo en marcha. Partiendo de que la propuesta tiene como base un conjunto de estrategias, evidentemente no implica una erogación significativa en las partidas presupuestarias de la institución; pero que se pueden realizar.

Cuadro N°6. Cuadro de Recursos

Descripción	Cantidad	Costo Unit.	Total
Recursos Humanos			
Honorarios Profesionales	4	Bs. 50.000,00	Bs. 200.000,00
Recursos Materiales			
Reproducción material apoyo	30	Bs. 2.800,00	Bs. 84.000,00
Carpetas y Lápices	30	Bs. 30.00,00	Bs. 90.000,00
Certificados	30	Bs. 5.000,00	Bs. 150.000,00
Recursos Tecnológicos			
Video Beam	1	*	
Pantalla	1	*	
computadora tipo laptop	1	*	
Sala de Conferencia	1	*	
• La Institución cuenta con estos recursos			
Total			Bs. 524.000,00

Las estrategias propuestas son las siguientes:

- 1) Promover la construcción del nuevo modelo productivo socialista donde se establezcan política de estímulo y reconocimiento a los servidores públicos, que desarrollen el ejercicio de sus funciones en el marco de los valores que comportan la ética, la igualdad y la corresponsabilidad.
- 2) Fomentar la efectividad del proceso de comunicación al adoptar un estilo de liderazgo participativo donde los trabajadores se involucren en el proceso de toma de decisiones.
- 3) Desarrollar el proceso social del trabajo, a través del despliegue de relaciones socialistas entre trabajadores y trabajadoras como eje fundamental tanto para armonizar la vida familiar y laboral.
- 4) Profundizar la participación protagónica de las mujeres; al incorporar la perspectiva de la igualdad de género en las políticas públicas promoviendo la no discriminación y la protección de los grupos socialmente vulnerables

Estrategia N.-1 Promover la construcción del nuevo modelo productivo socialista desde la visión de trabajo del servidor público.

Objetivo: Reconocer las necesidades y expectativas de estímulo y reconocimiento que tienen los servidores públicos, para desarrollar el ejercicio de sus funciones en el marco de los valores que comportan la ética, la igualdad y la corresponsabilidad.

Acciones	Actividades	Tiempo	Recursos	Responsables
<p>Establecer la práctica de valores como la solidaridad, el servicio y la ética en la gestión de salud pública desde los fundamentos históricos del Plan de la Patria. (2013 – 2019)</p> <p>- Estimular la participación del trabajador en cursos, talleres de capacitación y actualización profesional, entre otros.</p>	<p>-Fomentar el cambio de paradigma del Trabajador para convertirse en n servidor público</p> <p>-Talleres de actualización</p>	<p>Diario</p> <p>Trimestral</p>	<p>Computadora Video beam Impresora Hojas Blancas Lápices Refrigerio</p>	<p>Gerente y Jefe de Recursos Humanos</p>

Estrategia N.-2 Fomentar la efectividad del proceso de comunicación al adoptar un estilo de liderazgo participativo donde los trabajadores se involucren en el proceso de toma de decisiones

Objetivo: Establecer un sistema de comunicación, multidireccional que permita integrar a todos los niveles y unidades, así como incrementar la participación de sus miembros en los procesos organizacionales de la mano de un liderazgo participativo.

Acciones	Actividades	Tiempo	Recursos	Responsables
-Estimular el flujo de información multidireccional, brindando la oportunidad a todos los trabajadores de presentar opiniones sugerencias relacionadas con el trabajo.	-Realizar reuniones para informar, motivar y comprometer al personal para mantener buenas relaciones laborales.	Mensualmente durante los 12 meses	Computadora Video beam Impresora Hojas Blancas Lápices	Gerente y Jefe de Recursos Humanos
-Procurar un ambiente de confianza y seguridad para mantener las relaciones laborales.	-Procurar la participación en la toma de decisiones para resolver problemas.			
Facilitar la delegación de autoridad, propiciando la participación de los trabajadores en el proceso de toma de decisiones en grupo.	Reunión con el personal para facilitar la delegación Evaluación del desempeño del personal			

Estrategia N.-3 Desarrollar el proceso social del trabajo, a través del despliegue de relaciones socialistas entre trabajadores y trabajadoras como eje fundamental tanto para armonizar la vida familiar y laboral.

Objetivo: Ofrecer a los empleados/trabajadores mejor control en su ambiente laboral, propiciar la delegación de responsabilidades y la oportunidad de alcanzar el reconocimiento y el éxito.

Acciones	Actividades	Tiempo	Recursos	Responsables
<p>-Los cambios en la organización deben ser introducidos gradualmente.</p> <p>-Los cambios serán diseñados por los supervisores inmediatos.</p> <p>-Las ideas propuestas por el personal serán contempladas de acuerdo a los factores que influyen en las relaciones laborales.</p>	<p>-Reunión con el personal para promover y apoyar iniciativas para la protección del ambiente laboral</p>	1 vez al mes	<p>Espacio Físico Computadora Video beam Impresora Hojas Blancas Lápices Refrigerio</p>	<p>Gerente y Jefe de Recursos Humanos</p>

Estrategia N.-4 Profundizar la participación protagónica de las mujeres; al incorporar la perspectiva de la igualdad de género en las políticas públicas promoviendo la no discriminación y la protección de los grupos socialmente vulnerables

Objetivo: Promover la participación de la mujeres en la gestión de políticas públicas de salud, aprovechando sus experiencias y perspectivas.

Acciones	Actividades	Tiempo	Recursos	Responsables
-Generar políticas formativas sobre la perspectiva de igualdad de género.	-Reunión con el personal	1 vez al mes	Espacio Físico Computadora Video beam Impresora Hojas Blancas Lápices Refrigerio	Gerente y Jefe de Recursos Humanos
-Desarrollar la comunicación bidireccional, para generar un clima de confianza y apoyo.	Talleres Dinámicas grupales	Cada 3 meses		
-Compartir la responsabilidad y funciones según un nivel de participación en equilibrio tanto para hombre como mujeres.	Reunión con el personal	1 vez al mes		

BIBLIOGRAFIA

- Alles, M. (2006). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias. Argentina Granica. 5ª Edición.
- Arias, F. (2007). "El Proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica". 6ta Edición. Caracas Exísteme.
- Balestrini; M. (2007). "Como se elabora el Proyecto de Investigación para los Estudios Formulativos o Exploratorios, Descriptivos, Diagnósticos, Evaluativos, Formulación de Hipótesis Casuales Experimentales y los Proyectos Factibles". Caracas: Consultores Asociados BL.
- Bavaresco, A. (2002). Las Técnicas de la Investigación. Editorial Ediluz. Maracaibo – Venezuela.
- Arambulet, M. (2014) Modelo de gestión del talento humano para potenciar la gestión de calidad en empresas de manufactura y servicio. Trabajo de Grado para optar al título de Magister en Sistemas de Calidad. Universidad Católica Andrés Bello.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), Gaceta Oficial (Extraordinaria). Caracas – Venezuela.
- Gispert (2003). Educación y Tecnología. Impreso en Barcelona- España Océano, Grupo Editorial, S.A
- Hernández. R, Fernández, C y Baptista, P. (2010). Metodología de la Investigación. México Editorial Mc.Graw Hill.
- Hurtado, J (2010). Metodología de la Investigación Holística. Sypal Venezuela.
- Hurtado, I. (2008). Paradigmas y Métodos de Investigación en Tiempos de Cambio. Valencia – Venezuela. Espítome Consultores Asociados, C.A.
- Caicedo, Herrera y Quenguan (2013), en su Trabajo de grado: Los efectos que puede generar la implementación de la metodología de Coaching en el Talento Humano, Universidad del Rosario, España.
- Caro, A. (2001). La Imagen del Servicio. Colombia. McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. 5ta Edición. Colombia. Editora Compus.

Draf, R (2004) "Administración. Cengage Learning Editors, México.

Druker, P. (2002). La Gerencia en la Sociedad Futura. España. Editorial Norma.

Fitz-enz, J. (2003). El Rol del Capital Humano. "Cómo medir el valor económico del rendimiento del personal". España. Editorial Deusto.

Hermida, J. y Serra, R. (1999). Administración y Estrategias. España. Ediciones machi.

Hewitt, G. (1998). Estrategias de Empresas y RR HH. Nuevas mentalidades para Nuevos Roles. España. Gestión 2000.

Kaplan. R. y Norton, D. (2002). Cuadro de Mando Integral: the balanced scorecard. España. Gestión 2000.

Koontz, H. y Weihrich, H.(2007) "Elementos de Administración, un Enfoque Internacional". McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. México. Novena Edición.

Lozano, J. (1999). Ética y Empresa. Las Relaciones Empresariales. España. Trotta.

Münch, "Administración: Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor" Editorial Pearson, Primera edición, 2007, pp. 75-76

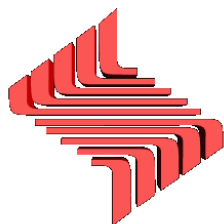
Monteferrante P., y Malavé J. (2004). Todo lo que usted quería saber sobre ¿Qué están haciendo las gerencias de recursos humanos en Venezuela. Debates IESA. Volumen X. Número 1. Octubre – Diciembre 2004, 39 - 44

Mohram, S. y Lewler III, E. (1998). Transformar la función de los RH. España. Gestión 2000.

Pfeffer, J. (1996). Ventaja competitiva a través de la gente: cómo desencadenar el poder de la fuerza de trabajo. México. CECOSA.

Rodríguez, J. (2001). Tipos de estrategias y Sistemas de Gestión de Recursos Humanos: un análisis de la industria manufacturera de española. En cuadernos de economía y dirección de la empresa. España. Universidad Autónoma de Madrid.

ANEXOS



**República Bolivariana de Venezuela
Universidad Nacional Experimental
De los Llanos Occidentales
“Ezequiel Zamora”
UNELLEZ
Vicerrectorado de Planificación y
Desarrollo Regional**

Estimado (a):

Trabajador (a)

El presente cuestionario tiene como finalidad recabar información relacionada con Diseñar estrategias gerenciales para el fortalecimiento de la gestión del talento humano enmarcada en el plan de la patria 2013 -2019 en el centro de diagnóstico integral José Natalio Estrada Torres, Municipio San Fernando, Estado Apure

En este sentido, se agradece responder las preguntas que se presentan en este cuestionario, cuyo único objetivo es cumplir con un requisito académico de la Universidad Nacional Experimental de Los Llanos Ezequiel Zamora (UNELLEZ), La investigación, será de absoluta confiabilidad y solo servirá para fines académicos.

Se le agradece la colaboración prestada para tal fin.

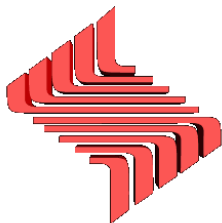
Atentamente

La Investigadora

INSTRUCCIONES

- Lea el contenido del cuestionario
- Responda cada una de las preguntas, marcando con una (X) la alternativa que más coincida con su opinión.
- No deje ninguna pregunta sin responder.

N°	Ítem	Si		No		Total	
		fa	(%)	fa	(%)	fa	(%)
01	¿Se programan en la institución procesos de captación de personal?						
02	¿Se realiza un proceso de selección de personal para contratar o promover individuos?						
03	¿Existe un plan de inducción y capacitación profesional?						
04	¿En la Institución se realiza la valoración de los Puestos de Trabajo?						
05	¿La institución promueve un sistema formal de Evaluación de Desempeño de sus colaboradores?						
06	¿Considera usted que en la institución existe un buen proceso de comunicación entre los diferentes dependencias?						
07	¿Tienen los Directivos un conjunto de habilidades (liderazgo) para influir en la forma de ser o actuar de las personas que laboran en la Institución?						
08	¿Existen buenas Relaciones Interpersonales entre los miembros de la institución?						
09	¿Promueve la institución valores institucionales que al actuar dentro de un marco social permiten influir directamente en la vida del ser humano?						
10	¿Se han establecidos las normas básicas que rigen las relaciones de trabajo en la institución?						
11	¿Conoce usted las Políticas Públicas del sector salud?						
12	¿Se cumple con lo estipulado en la contratación colectiva?						
13	¿Conoces los fundamentos filosóficos del Plan de La Patria 2013 - 2019?						
14	¿Identifica los objetivos Históricos del Plan de La Patria 2013 - 2019 vinculados al sector salud?						
15	¿Sabe usted en que consiste la Relación socialista del Trabajo que contempla el Plan de la Patria 2013 - 2019?						



Anexo (B)

**República Bolivariana de Venezuela
Universidad Nacional Experimental
De los Llanos Occidentales
"Ezequiel Zamora"
UNELLEZ
Vicerrectorado de Planificación y
Desarrollo Regional**

Guía de Validación

Estimado Especialista

Reciba un cordial saludo, seguidamente le presento un cuestionario que le va a permitir al investigador desarrollar la investigación titulada: La Gestión de la Procuraduría del estado Apure basada en la teoría de las organizaciones inteligentes.

Le agradezco, revisarlo y hacer las observaciones pertinentes sobre el mismo además validar el mismo dada su experiencia, se le entrega para ello, el cuadro operacionalización de las variables, el cuestionario y el formato de validación.

Gracias por su colaboración

La Investigadora

FORMATO DE VALIDACIÓN

Instrucciones

Coloque una (x) en la alternativa que corresponde según su opinión sobre los aspectos planteado, anote las observaciones que considere necesarias en el recuadro destinado para ello.

Ítems	Redacción de los Ítems			Pertinencia del Ítems con el Objetivo		Observaciones
	Clara	Confusa	Tendenciosa	Pertinente	No pertinente	
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						

Fecha: _____

Firma del Especialista: _____

Especialista en: _____