



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES
CAMPUS LA MORITA



**PLAN ESTRATEGICO PARA LA DIRECCION DE
RECURSOS HUMANOS QUE OPTIMICE EL DESEMPEÑO
DEL PERSONAL DE LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO
GIRARDOT DEL ESTADO ARAGUA**

Autora:
Rodríguez, Reina

La Morita, Mayo de 2015



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO Y RELACIONES LABOR
CAMPUS LA MORITA



CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**PLAN ESTRATEGICO PARA LA DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS
QUE OPTIMICE EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA ALCALDÍA
DEL MUNICIPIO GIRARDOT DEL ESTADO ARAGUA**

Tutor Académico:
Msc. Annelin Díaz

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Área de Estudios de Postgrado
Maestría en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales
Por: Annelin Díaz
C.I: 9.436.391
Magister Scientiarum en Gerencia de Personal

La Morita, Mayo de 2015



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO Y RELACIONES LABORALES
CAMPUS LA MORITA



CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**PLAN ESTRATEGICO PARA LA DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS
QUE OPTIMICE EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA ALCALDÍA
DEL MUNICIPIO GIRARDOT DEL ESTADO ARAGUA**

Tutor Metodológico:
Msc. Consuelo Carrera

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Área de Estudios de Postgrado
Maestría en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales
Por: Msc. Consuelo Carrera
C.I: 4.613.674

La Morita, Mayo de 2015



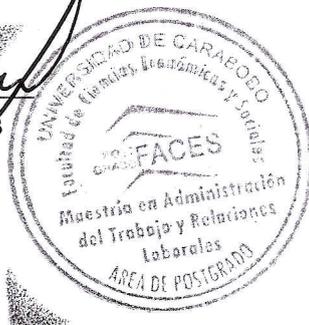
Acta de Aprobación del Proyecto de Trabajo de Grado.

La Comisión Coordinadora del Programa de **Maestría en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales**, en uso de las atribuciones que le confiere el Artículo N° 44 literal k) del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, hace constar que una vez evaluado el proyecto de Trabajo de Grado titulado: ***“PLAN ESTRATEGICO PARA LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS QUE OPTIMICE EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO GIRARDOT DEL ESTADO ARAGUA”***, adscrito a la Línea de Investigación: **Gestión de Personas**, presentado por el (la) ciudadano(a): **REINA RODRIGUEZ** titular de la cédula de identidad N°: **7.221.062** y elaborado bajo la dirección de el(la) Tutor(a): **ANNELIN DÍAZ**, cédula de identidad N°: **9.436.391**, considera que, el mismo reúne los requisitos y, en consecuencia, es **APROBADO**.

En Valencia, a 19 días del mes de Marzo de 2013.

Por la Comisión Coordinadora:


Prof. Magda Cejas
Miembro

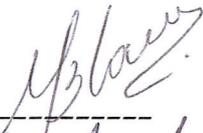



Prof. Víctor Gasparini
Coordinador del Programa

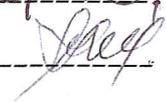
UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO Y RELACIONES
LABORALES

VEREDICTO

Nosotros, Miembros del "PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS QUE OPTIMICE EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO GIRARDOT." Presentado por el (la) Lic. Reina C. Rodríguez T. C.I. 7.221.062, para optar al Título de Maestría en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como APROBADO.

Presidente: Mercedes B. Blanco C.I.: 4.368.061 Firma: 

Miembro: Carol Omaña C.I.: 3.891.118 Firma: 

Miembro: Alba Díaz C.I.: 3.28.5074 Firma: 

INDICE GENERAL

	Pág.
Dedicatoria.....	vii
Agradecimiento.....	viii
Resumen.....	ix
Índice de Cuadros y tablas.....	x
Índice de Gráficos y figuras.....	xiii
Introducción.	xvi
CAPITULO I	
EL PROBLEMA	
Planteamiento del problema.....	19
Objetivos.....	25
Justificación.....	26
CAPITULO II	
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	
Antecedentes.....	28
Bases Teóricas.....	36
Definición de Términos Básicos.....	49
CAPITULO III	
MARCO METODOLÓGICO	
Naturaleza de la Investigación.....	104
Estrategia Metodológica.....	105
Población y Muestra.....	106
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información.....	107

CAPITULO IV	
ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	114
CONCLUSIONES DEL DIAGNOSTICO.....	154
CAPITULO V	
LA PROPUESTA	
Presentación.....	157
Justificación.....	158
Fundamentación.....	160
OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	161
Objetivo General.....	161
Objetivos Específicos.....	161
Estructura de la Propuesta.....	161
Factibilidad de la Propuesta.....	191
CAPITULO VI	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	193
LISTA DE REFERENCIAS.....	196
ANEXOS	
“A” Instrumento de Recolección de Información	
“B” Formato de Validación de Instrumento	
“C” Cartas de Validación del Instrumento	

DEDICATORIA

A mi adorada y extrañada madre Juana, quién se encuentra en algún lugar que Dios le reservó en el cielo, pero sin antes cumplir su misión acá en la tierra para con sus hijos: Valores, principios, esfuerzos, sacrificios y perseverancia.

A mis amadas hijas, Desireé y Nayreé, motivos de lucha y sacrificio para seguir adelante y ofrecerles mejor futuro.

A mi cónyuge Reyes, por tanta paciencia durante todo el curso de la Maestría.

AGRADECIMIENTO

A la Profesora Luisa de Sanoja, siempre incondicional a la hora de solicitarle su apoyo y habérmela puesto Dios en mi camino justo en el momento cuando más la necesité para que me orientara y guiara.

A las profesoras, Annelin Díaz y Consuelo Carrera, igualmente incondicionales. Así que, gracias Prof. Annelin por haberme motivado en la sugerencia y desarrollo del tema y su valiosa dedicación. Gracias Prof. Consuelo, también por su orientación y dedicación.

A la Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía del Municipio Girardot, especialmente, al Licenciado José Marcano por su apoyo para la aplicación del Instrumento; a todo su personal que colaboró con sus respuestas, a la Licenciada Minerva Marti, por permitir suministrar toda la información requerida.

Sin el apoyo de todos ustedes, no habría hecho posible alcanzar esta meta. Mil gracias. Que Dios les Bendiga.

PLAN ESTRATEGICO PARA LA DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS QUE OPTIMICE EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO GIRARDOT DEL ESTADO ARAGUA

Autora: Rodríguez, Reina

Tutora: Díaz, Annelin

Fecha: Mayo, 2015

RESUMEN

La planificación estratégica como instrumento de gestión proporciona las herramientas para la toma de decisiones, con miras a transformar la misión y visión de la organización. De esta manera, el objetivo general es diseñar un Plan Estratégico para la Dirección de Recursos Humanos para Optimizar el Desempeño del Personal de la Alcaldía del Municipio Girardot del Estado Aragua. La metodológica se enmarca dentro de un estudio no experimental de tipo transeccional descriptiva, apoyado en una investigación de diseño de campo, bajo la modalidad de proyecto factible, con base en textos, y recopilación variada de estudios de autores de escritura nacional e internacional. La muestra fue de 30 trabajadores de la Dirección de Recursos Humanos, para una población de 631 trabajadores de la Alcaldía del Municipio Girardot. La técnica para la Recolección de la Información fue la encuesta y el instrumento el cuestionario, formado por 39 preguntas de tipo Lickert, y validado por medio de juicio de expertos. La Técnica para la presentación de los datos fue la representación gráfica. Se establecieron las conclusiones tanto para los resultados del diagnóstico, como para el desarrollo de los objetivos de la propuesta diseñados para el Plan Estratégico a partir de la Matriz DOFA; así como las recomendaciones para el seguimiento del Plan.

Palabras Clave: Recursos Humanos, Plan Estratégico, Desempeño laboral, Gestión.

SUMMARY

The strategic planning like management instrument it provides tools for the decision making, with a view to transforming the mission and vision of the organization. This way, the general mission is to design a Plan Strategic for the Direction of Human Resources To optimize the Performance of the Personnel of the Mayorship of the Girardot Municipality of the Aragua State. The methodologic one is framed within a nonexperimental study of descriptive transeccional type, supported in an investigation of design of field, low the modality of feasible project, with varied compilation and text based , of studies of authors of national and international writing. it shows it was of 30 workers of the Direction of Human Resources, for a population of 631 workers of the Mayorship of the Girardot Municipality. technique stops Harvesting of the Information was the survey and instrument the questionnaire, formed by 39 questions of Lickert type, and validated by means of judgment of experts. Technique for the presentation of the data was the graphical representation. The conclusions for the results of the diagnosis settled down as much, like stops development of the designed objectives of the proposal for the Strategic Plan from Matrix DOFA; as well as the recommendations for the pursuit of the Plan.

Key words : Human resources, Strategic Plan, labor Performance, Management.

INDICE DE CUADROS Y TABLAS

CUADRO/TABLA N°	Pág.
1. Beneficios Evaluación de Desempeño.....	99
2. Métodos de Evaluación del Desempeño.....	100
3. Operacionalización de las Variables.....	103
4. Distribución del Indicador Plan.....	115
5. Distribución del Indicador Presupuesto.....	116
6. Distribución del Indicador Cronograma.....	117
7. Distribución del Indicador Recursos humanos.....	118
8. Distribución del Indicador Recursos materiales.....	119
9. Distribución del Indicador Recursos económicos.....	120
10. Distribución del Indicador Integración de personas.....	121
11. Distribución del Indicador Leyes laborales.....	122
12. Distribución del Indicador Comunicación.....	123
13. Distribución del Indicador Autoridad.....	124
14. Distribución del Indicador Poder.....	125
15. Distribución del Indicador Liderazgo.....	126
16. Distribución del Indicador Trabajo en Equipo.....	127
17. Distribución del Indicador Motivación.....	128
18. Distribución del Indicador Medidas de control.....	129
19. Distribución del Indicador Recursos humanos.....	130

20. Distribución del Indicador Recursos financieros.....	131
21. Distribución del Indicador Recursos materiales.....	132
22. Distribución del Indicador Responsabilidad.....	133
23. Distribución del Indicador Retroalimentación.....	134
24. Distribución del Indicador Objetivos.....	135
25. Distribución del Indicador Beneficios.....	136
26. Distribución del Indicador Métodos.....	137
27. Distribución del Indicador Normativa legal (LOTT).....	138
28. Distribución del Indicador Normativa legal (LEFP).....	139
29. Distribución del Indicador Normativa legal (LEFP).....	140
30. Distribución del Indicador Normativa legal (LEFP).....	141
31. Distribución del Indicador Normativa legal (CCT).....	142
32. Distribución del Indicador Normativa legal (LOPCYMAT).....	143
33. Distribución del Indicador Normativa legal (LOPCYMAT).....	144
34. Distribución del Indicador Normativa legal (LOPCYMAT).....	145
35. Distribución del Indicador Normativa legal (LOPCYMAT).....	146
36. Distribución del Indicador Aspectos económicos.....	147
37. Distribución del Indicador Aspectos económicos.....	148
38. Distribución del Indicador Aspectos sociales.....	149
39. Distribución del Indicador Aspectos sociales.....	150
40. Distribución del Indicador Aspectos sociales.....	151

41. Distribución del Indicador Aspectos tecnológicos.....	151
42. Distribución del Indicador Aspectos tecnológicos.....	153
43. Análisis DOFA Dirección de RRHH Alcaldía del Municipio Girardot.....	156
44. Matriz DOFA Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía del Municipio Girardot.....	162
45. Plan de Acción: Diseño de perfiles	164
46. Ejemplo de Perfil	165
47. Ejemplo de Modelo de Descripción de Cargo para el Área de Analista de Personal IV de La Dirección de Recursos Humanos-Alcaldía del Municipio Girardot.....	166
48. Plan de Acción: Políticas De Ajuste Para El Cumplimiento De La Convención Colectiva.....	171
49. Estrategias para aplicación de las TICs	174
50. Plan de Acción: Capacitación para el desarrollo del personal.....	176
51. Plan de Acción: Diseñar lineamientos en función a las reformas legales.....	185
52. Modelo de Planificación, desarrollo y seguimiento de estrategias para la Dirección de RRHH de la Alcaldía del Municipio Girardot.....	189
53. Ejemplo: Modelo de carta de nombramiento del Responsable de la elaboración e implementación de los Planes.....	190

INDICE DE GRÁFICOS Y FIGURAS

GRÁFICO/FIGURA N°	Pág.
1. Organograma de la Dirección de Recursos Humanos.....	35
2. Los productos de la planificación estratégica de una organización municipal	42
3. Documentos Generales del Plan Estratégico Municipal.....	42
4. Matriz DOFA	45
5. Fases de la Planeación Estratégica	46
6. Misión y Visión de las Unidades de RRHH.....	55
7. Procesos de La Gestión de los Recursos Humanos: GRH.....	61
8. Dirección de Recursos Humanos y Desempeño.....	62
9. El Proceso Administrativo.....	64
10. Las Funciones Administrativas.....	65
11. Fases del Proceso de Planificación Estratégica.....	68
12. Resumen de los Pasos del Proceso de preparación de un Plan Estratégico....	69
13. Las Cuatro Clases De Planes.....	70
14. Tipos de Planes.....	72
15. Función Organizacional.....	77
16. Modelo conceptual de Recursos Humanos de Harper y Lynch (1992).....	83
17. Las cuatro fases del Control.....	93
18. Promedio del Indicador Plan.....	115
19. Promedio del Indicador Presupuesto	116
20. Promedio del Indicador Cronograma.....	117
21. Promedio del Indicador RH.....	118
22. Promedio del Indicador Recursos materiales.....	119

23. Promedio del Indicador	económicos	120
24. Promedio del Indicador	Integración de personas.....	121
25. Promedio del Indicador	Leyes laborales.....	122
26. Promedio del Indicador	Comunicación.....	123
27. Promedio del Indicador	Autoridad.....	124
28. Promedio del Indicador	Poder.....	125
29. Promedio del Indicador	Liderazgo.....	126
30. Promedio del Indicador	Trabajo en Equipo.....	127
31. Promedio del Indicador	Motivación.....	128
32. Promedio del Indicador	Medidas de control.....	129
33. Promedio del Indicador	Recursos humanos.....	130
34. Promedio del Indicador	Recursos financieros.....	131
35. Promedio del Indicador	Recursos materiales.....	132
36. Promedio del Indicador	Responsabilidad.....	133
37. Promedio del Indicador	Retroalimentación.....	134
38. Promedio del Indicador	Objetivos.....	135
39. Promedio del Indicador	Beneficios.....	136
40. Promedio del Indicador	Métodos.....	137
41. Promedio del Indicador	Normativa legal.....	138
42. Promedio del Indicador	Normativa legal.....	139
43. Promedio del Indicador	Normativa legal.....	140
44. Promedio del Indicador	Normativa legal.....	141
45. Promedio del Indicador	Normativa legal.....	142
46. Promedio del Indicador	Normativa legal (LOPCYMAT).....	143
47. Promedio del Indicador	Normativa legal (LOPCYMAT).....	144

48. Promedio del Indicador Normativa legal (LOPCYMAT).....	145
49. Promedio del Indicador Normativa legal (LOPCYMAT).....	146
50. Promedio del Indicador Aspectos económicos.....	147
51. Promedio del Indicador Aspectos económicos.....	148
52. Promedio del Indicador Aspectos sociales.....	149
53. Promedio del Indicador Aspectos sociales.....	150
54. Promedio del Indicador Aspectos sociales	151
55. Promedio del Indicador Aspectos tecnológicos.....	152
56. Promedio del Indicador Aspectos tecnológicos.....	153

INTRODUCCION

Es indudable la importancia que ha adquirido el tratamiento de los recursos humanos en las organizaciones públicas a lo largo de los años. Esta tendencia pone en valor el papel de las personas para el logro de los fines institucionales y la necesidad de encontrar políticas, estrategias y mecanismos para mejorar la gestión de los recursos humanos adscritos a los aparatos administrativos del estado.

Mejorar la capacidad institucional de los municipios requiere de la visión estratégica que tengan sus gobernantes así como de políticas, entre las que se encuentran las de recursos humanos, que acompañen la misión pública de una organización fundamental para el desarrollo local.

Las políticas de recursos humanos siempre deben estar alineadas a las políticas generales de la organización. Por lo cual, si existe un liderazgo gubernamental que acompañe o promueva el desarrollo local, necesariamente deberá también liderar un proceso de cambio político-administrativo que eleve la transformación de los recursos humanos municipales.

Una adecuada gestión municipal debe tener una capacidad gestora que se refleje en un eficiente servicio al ciudadano, resolviendo con rapidez los procesos y trámites administrativos que involucren a la municipalidad y mostrando efectiva capacidad para captar y aplicar con eficiencia los recursos destinados al desarrollo económico local.

Sin embargo, existen factores que pueden resultar condicionantes del desarrollo local, dentro de los que se destacan la disponibilidad y la calidad de los recursos humanos y su decisiva aportación de conocimiento que son determinantes para una adecuada y eficiente gestión municipal. Tecco (1997:9), al referirse a los problemas de la desproporción administrativa de las plantillas de personal en las organizaciones municipales, destaca que “es frecuente la abundancia de personal de

baja calificación y carencia de recursos humanos con los conocimientos y experiencia necesarios para gestionar las nuevas políticas públicas locales”. Según este autor, la gestión de recursos humanos en el ámbito municipal se encuentra a diario con debilidades políticas, administrativas y técnicas, es decir existen debilidades en las capacidades gerenciales de conducción y también en los conocimientos (técnicos, administrativos y profesionales) como el principal capital de las organizaciones.

La exposición anterior, es considerada por la autora para la formulación práctica de un Plan Estratégico de Recursos humanos, aplicado al ámbito de la gestión municipal de recursos humanos de la Alcaldía del Municipio Girardot del Estado Aragua, titulado: Plan Estratégico para la Dirección de Recursos Humanos que Optimice el Desempeño del Personal, con el que se pretende desde el marco teórico proporcionen las herramientas de la nueva gestión pública y su aplicación a una realidad concreta: la del Municipio Girardot, poniendo de manifiesto la utilidad de estas aproximaciones no sólo para la elaboración metodológica de dicho Plan, sino para el ejercicio práctico de la función directiva pública municipal.

La imperiosa necesidad de realizar este estudio, parte de la inadecuada gerencia de recursos humanos y deficiente planificación estratégica de recursos humanos, que dentro de sus políticas de gestión, lleva a cabo la Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía del Municipio Girardot del Estado Aragua, y condujo a la investigadora, una vez conocida la problemática, plantearse algunas de las siguientes interrogantes: ¿En qué situación se encuentra la gestión de la Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía del Municipio Girardot del Estado Aragua?, ¿“Cuales son las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas del desempeño del personal de la Alcaldía del Municipio Girardot del Estado Aragua?.; ¿Qué plan de acción se podría implementar para optimizar el desempeño del personal de la Alcaldía del Municipio Girardot del Estado Aragua?.

El propósito de esta investigación es Elaborar un Plan Estratégico para la gestión de la Gerencia de Recursos Humanos, que optimice el desempeño del personal de la Alcaldía del Municipio Girardot del Estado Aragua, a fin de dar respuesta y solución a la problemática planteada.

La principal fuente de información, será a través de la entrevista, que la autora aplicará al número total de 30 trabajadores que laboran en la Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía del Municipio Girardot del Estado Aragua, que son los protagonistas directos donde radica la problemática.

Este proyecto ha sido dividido en Seis capítulos. En el Primer Capítulo, se plantea el problema de investigación, sus objetivos y la justificación de la investigación. En el Segundo Capítulo, se presenta el esquema tentativo del estudio propuesto y se introducen algunos comentarios relacionados con la bibliografía que fundamenta este estudio. En el Tercer Capítulo, se incorporan las orientaciones metodológicas que han de seguirse en el marco de la investigación que se pretende realizar. El Cuarto Capítulo, está referido al análisis e interpretación de los resultados, a los fines de dar respuesta a las interrogantes de la investigación. El Capítulo Quinto contiene la propuesta que se fundamentará en diseñar un Plan Estratégico para la Dirección de Recursos Humanos para optimizar el desempeño del personal de la Alcaldía del Municipio Girardot del Estado Aragua. Finalmente, el Capítulo Seis contiene las Conclusiones y Recomendaciones, basadas en el diseño de las estrategias y permitirán a la investigadora establecer orientaciones y/o sugerencias para la puesta en práctica del mencionado Plan Estratégico.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Las organizaciones en general, se mueven en ambientes altamente dinámicos e inciertos, por lo que se han visto en la necesidad de crear las condiciones para desenvolverse en el futuro, lo cual también conlleva cierta problemática para las empresas, que como vía de dar respuesta a las transformaciones que se operan deben lograr su mejor esfuerzo para ser cada vez más competitivas. Es a partir de allí, donde dentro de una organización, la dirección juega un papel trascendental en el desarrollo de los recursos humanos para lograr mejores niveles de competencia y desempeño del personal a través de una adecuada planificación.

Según diversos autores, "La planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos" (Jiménez, 1982). "Es el proceso de seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales" (Terry, 1987). "Consiste en decidir con anticipación lo que hay que hacer, quién tiene que hacerlo, y cómo deberá hacerse" (Murdick, 1994). Es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción", (Goodstein, 1998).

Se quiere con ello significar, que la Planificación es un proceso que consiste en formular un plan de acción, donde se plantean los objetivos a cumplir, establecen las metas, como las acciones a seguir tomando en cuenta la situación actual de la organización, para el logro de los objetivos propuestos, en función de los recursos con que cuenta para alcanzarlos. Para que dicho plan tenga éxito; las metas y objetivos que se hayan trazado deben estar acordes a las funciones que se realicen, y

es allí donde la administración de recursos humanos desempeña un papel determinante para el desarrollo de una planificación estratégica.

Rodríguez, Manuel A. (2006), manifiesta "Una acertada planificación estratégica debe considerar una activa participación de todos los actores de la organización, aprovechar las fortalezas de todo el equipo y un sentido de colaboración organizacional". (Kotler, 1990), expone "La planeación estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo. (Koontz y Weihrich, 1994), argumenta "La planeación estratégica analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión".

En otras palabras, se puede decir que la planificación estratégica, es una herramienta donde se establecen las metas generales de la organización, y se pone en marcha los planes y actividades que han de ejecutarse. Dichos planes deben reflejar la declaración de la misión de la organización, la meta planeada por la dirección que justifique su razón de ser, sus valores, habilidades, además debe contener la identificación de las oportunidades y amenazas, identificación de fallas en el desempeño, entre otros, y prepararse para enfrentar situaciones que se presentan en el futuro.

Dado que las personas son quienes aportan conocimientos y dan valor agregado a las empresas y estas últimas cada vez más asumen que las personas representan un recurso tan valioso, por lo que resulta necesario optimizarlos mediante una adecuada planificación de los recursos humanos.

Tomando el concepto de García y Casanueva (1999), los cuales plantean:

La Planificación de los Recursos Humanos: Intenta asegurar que la empresa va a contar con los recursos humanos necesarios tanto en cantidad como en habilidades, comportamientos y valores requeridos, en los puestos

adecuados y en el momento preciso, de forma que se puedan alcanzar los objetivos generales de la organización.(p.9).

Cuando se habla de planificación de recursos humanos, en realidad se está hablando de tomar decisiones en cuanto a la mejor forma de selección de políticas que han de guiar la gestión de recursos humanos. El departamento o área de recursos humanos como unidad responsable de llevar a efecto dicha tarea de planificación en pro de lograr los objetivos organizacionales y de la armonía de sus miembros, dentro de sus necesidades debe contemplar políticas en cuanto a programas de entrenamiento, desarrollo de personal, políticas de empleo, reclutamiento de personal, políticas de retribución, entre otros, todo lo cual incidirá en los valores, en la cultura organizacional, actitudes de las personas y por consiguiente, al mejor desempeño laboral.

Bittel (2000), plantea que el desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía. Por tanto, el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa. Para Marelli (2000), “está conformado por conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos que los trabajadores deben demostrar para que la organización alcance sus metas y objetivos”.

Según estas definiciones, se puede afirmar que el desempeño laboral son los conocimientos que se adquieren mediante la experiencia y el aprendizaje, 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 organización.

De acuerdo a lo anteriormente planteado, conviene destacar que la planificación de recursos humanos debe participar enérgicamente en la ejecución del plan estratégico de la organización. Es decir, el nuevo rol de recurso estratégico

asignado al factor humano en las organizaciones implica cambios en la forma tradicional de gestionarlos y en concreto en lo concerniente a su planificación.

De ello se deduce, por una parte, que el área de recursos humanos de cualquier organización han de transformar su cuadro de funcionamiento, centrándose en desarrollar aquellas actividades que aseguran el crecimiento personal y permitan aprovechar el potencial de los miembros de la empresa; y por la otra que el reto de la Dirección es lograr los resultados deseados, en línea con los objetivos generales de las organizaciones. El planificar cómo fomentar y controlar estas competencias en una organización sea público o privado, hace que ésta eleve su capacidad competitiva y su rendimiento y por consiguiente, influirá de manera importante en la calidad del servicio que proporciona a sus clientes.

Una de estas organizaciones es la Alcaldía del Municipio Girardot del Estado Aragua, donde se realizará la presente investigación; como órgano ejecutivo Municipal, está conformada por un grupo de elementos interrelacionados entre sí, tales como: la estructura organizacional, los procesos y lo más importante su capital humano, parte principal de una organización, que buscan los beneficios de trabajar juntos con el propósito de alcanzar una meta común, puesto que sin ella no tendría razón de ser. La interrelación de todos estos elementos producen patrones de relación variados y específicos que conectan en lo que se va a denominar desempeño laboral.

Ahora bien, tomando en consideración que toda organización tiene claramente definida una misión y visión para el logro de sus objetivos, y en el caso de la Alcaldía del Municipio Girardot del Estado Aragua, su Misión es: Promover y liderar el proceso de desarrollo social y económico del Municipio, mediante el fortalecimiento continuo de su capacidad de gestión social, administrativa e institucional, y la visión es lograr el más alto nivel de calidad de vida de la población del Municipio, mediante la planificación, organización y gestión del desarrollo social, económico y ambiental sostenible, la prestación eficaz de los servicios públicos; esta tarea de modernización no sería efectiva si se centrara sólo en las estructuras administrativas y no tuviera en cuenta la participación activa de las personas con la

calificación o competencias necesarios para llevar a cabo su trabajo de la manera más eficiente posible.

Desde esta perspectiva valdría considerar, en primer lugar qué papel desempeñan los directivos en la implementación de las políticas de personal; y en segundo lugar, hasta dónde podría llegar el grado de autonomía y descentralización de la administración moderna para introducir medidas modernizadoras, teniendo en cuenta que un desarrollo socioeconómico no es posible si no se implementan medidas de puesta al día para que la Administración desempeñe sus funciones de servicio público. Sin embargo concurren otros factores de índole personal y laboral para los jefes y los funcionarios públicos, que si no se tienen en cuenta tienden a originar posibles diferencias entre los empleados y directivos, como consecuencia de la desmotivación laboral. Tal es el caso de la problemática que actualmente se viene presentando en la Alcaldía del Municipio Girardot del Estado Aragua. A través de su experiencia, la autora, miembro activo de la organización, ha podido observar:

- En muchos casos no se valora la formación profesional;
- Hay muchos empleados que desempeñan funciones no acorde a su capacitación profesional;
- Falta de evaluación de desempeño en forma periódica (desde aproximadamente cinco (5) años no se evalúa la capacitación en el desempeño del puesto de trabajo);
- Poca oportunidad de aspirar a mejor cargo por la falta de los respectivos procesos para la evaluación del personal;
- Existe insatisfacción con la retribución económica, es decir los sistemas de retribución no están acordes al perfil de muchos funcionarios;
- Los manuales de descripción de cargos que definan las funciones que debe cumplir el personal que ocupa las diferentes categorías y jerarquías establecidas no están actualizados;
- Los planes de adiestramiento no se adecuan a las necesidades reales, en vista de que no se desprende de análisis de necesidades de capacitación para el mejor desempeño de funciones;
- Falta de políticas de relaciones interpersonales que contribuya al desarrollo integral de los funcionarios (actividades donde los empleados puedan interactuar entre sí);

- No hay supervisión por parte de algunos jefes en lo referente a las tareas que debe realizar el personal;
- Espacio físico inadecuado para la realización habitual del trabajo;
- Tratos preferenciales de jefes o directivos hacia algunos empleados;
- El salario percibido no retribuye el trabajo realizado por muchos empleados o no acordes al contenido del puesto;
- Inadecuada gerencia de recursos humanos;
- Políticas salariales no acorde a las exigencias actuales;
- Poca estimulación al personal (reconocimiento);
- Falta de visión sobre el rol estratégico que debe asumir los directivos de recursos humanos;
- Deficiente planificación estratégica de recursos humanos;
- Algunas regulaciones no se corresponden con los cambios actuales (la contratación colectiva que actualmente se aplica estuvo vigente hasta el año 2008);
- Falta de sentido de pertenencia hacia la institución (empleados que no se sienten identificados o motivados con el trabajo que realizan por considerarlo más como una obligación, no se propicia la participación en actividades de recreación).

Esta problemática no constituye un azar, sino que es el reflejo de la situación actual que presenta la administración pública, y por lo tanto la gestión de la gerencia de recursos humanos de la Alcaldía del Municipio Girardot del Estado Aragua juega un papel primordial para que exista una verdadera relación entre la calidad de los diferentes recursos humanos de la organización, y sus desempeños y resultados.

Valle Cabrera (1995) citado por Cejas y Grau (2007), al referirse a la gestión estratégica en los recursos humanos expone:

Un Modelo que se plasma en estrategias realizadas en el ámbito social, del que se derivan unos objetivos y metas de forma que se produzca el ajuste entre la organización y el ambiente, formulándose para ello las correspondientes políticas y prácticas de gestión de recursos humanos. (p.191).

Estas prácticas y políticas deben basarse en los grandes planteamientos de la empresa, en su planificación estratégica y específicamente en la Alcaldía del Municipio Girardot del Estado Aragua, para lograr que los empleados trabajen motivados en la consecución de los objetivos de la institución. De allí, la imperiosa necesidad de realizar esta investigación, que de alguna manera conduce a plantearse las siguientes interrogantes: ¿En qué situación se encuentra la gestión de la Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía del Municipio Girardot del Estado Aragua?, ¿Cuáles son las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas del desempeño del personal de la Alcaldía del Municipio Girardot del Estado Aragua?, ¿Cuál debe ser el papel que debe asumir la Gerencia de Recursos Humanos de la Alcaldía del Municipio Girardot del Estado Aragua para que sus funciones se lleven a cabo con eficiencia y permita optimizar el desempeño del personal?, ¿Qué plan de acción se podría implementar para optimizar el desempeño del personal?.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Diseñar un Plan Estratégico para la Dirección de Recursos Humanos que Optimice el Desempeño del Personal de la Alcaldía del Municipio Girardot del Estado Aragua.

Objetivos Específicos

-Diagnosticar la situación actual en cuanto a la gestión de la Dirección de Recursos Humanos en la Alcaldía del Municipio Girardot del Estado Aragua.

-Identificar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas del desempeño del personal de la Alcaldía del Municipio Girardot del Estado Aragua.

-Elaborar un Plan Estratégico para la gestión de la Gerencia de Recursos Humanos, que optimice el desempeño del personal de la Alcaldía del Municipio Girardot del Estado Aragua.

Justificación de la Investigación

En la sociedad actual, todas las formas de organización, desde las más complejas hasta la administración moderna, los administradores enfrentan grandes retos, en su mayoría referidos a la actividad de recursos humanos; por los cambios que se vienen produciendo en el mundo en todos los aspectos, y su repercusión inmediata en los procesos económicos y sociales. Esto conlleva a la necesidad de adquirir nuevas competencias en cuanto a cómo gerenciar los Recursos Humanos en tiempos de incertidumbre e inestabilidad.

La Administración Pública y Empresarial no escapa a estos cambios que inciden directamente sobre el modelo de gestión de recursos humanos, siendo su componente más delicado y complejo, al enfrentar con frecuencia grandes obstáculos y resistencia al cambio. Partiendo de este enfoque y de la necesidad que tiene nuestro país de elevar las competencias en la esfera de gestión de los recursos humanos, con una orientación gerencial más avanzada, se hace necesario el entrenamiento de todos los directivos en este campo.

En este sentido, la Alcaldía del Municipio Girardot, a través de la Dirección de Recursos Humanos tiene dentro de sus funciones diseñar y ejecutar políticas y procedimientos acordes con los planes estratégicos en materia de Recursos Humanos, que promuevan el desarrollo integral y sustentable de los trabajadores al servicio del Municipio Girardot, proporcionando un clima organizacional adecuado para la formación de equipos de alto desempeño. La necesidad de diseñar un Plan Estratégico para la Dirección de Recursos Humanos que Optimice el Desempeño del Personal de la Alcaldía del Municipio Girardot del Estado Aragua, incidirá tanto en beneficio de los Funcionarios Públicos Municipales, como en mejorar los resultados de la Institución, de la forma siguiente: Contribuir al desarrollo profesional de los funcionarios; fijar objetivos concretos de gestión al equipo de recursos humanos e impulsar su eficacia; mejorar la gestión interna del equipo de recursos humanos;

mejorar los mecanismos del actual sistema de capacitación, orientados a instruir a los servidores públicos en la función que realizan y con ello mejorar su desempeño laboral cotidiano.

El contar con este beneficio, permitirá el logro de un equipo de personas altamente motivadas y comprometidos a ofrecer un excelente servicio; de alcanzar el éxito en el trabajo que se desempeñe; y por consiguiente, la Alcaldía del Municipio Girardot, a través de la Dirección de Recursos Humanos, asumiría un gran reto, como es lograr los resultados deseados. Por ello se hace necesario fortalecer el área responsable de los recursos humanos.

La presente investigación también se justifica desde el punto de vista social, ya que contribuirá a dar respuesta en forma oportuna y eficaz, a muchas de las problemáticas que demandan tanto del personal que allí labora, como de contribuyentes y de comunidades que hacen vida en el Municipio Girardot, tras la puesta en marcha de este plan.

Esta investigación se considera un importante aporte socio-histórico, ya que abrirá nuevos caminos para otros organismos de carácter público que presenten situaciones similares a las aquí planteadas, y deseen obtener información referente a plan estratégico para el área de recursos humanos asociado a desempeño laboral, y a los antecedentes históricos de dicha Alcaldía.

Si bien es útil considerar desde el punto de vista académico, que este estudio va dirigido hacia distintas universidades del país, especialmente a la Universidad de Carabobo, con la clara intención de suministrar tanto a estudiantes del área de postgrado, como a otros niveles universitarios, información documental sobre planificación estratégica de recursos humanos, elemento clave en la gestión laboral.

Finalmente, en lo académico, se puede mencionar la adquisición de actualizados conocimientos en materia de Administración del Trabajo y Relaciones Laborales.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

Marco Teórico Referencial

Según Kerlinger, (1975) Es un conjunto de conceptos interrelacionados, definiciones y proposiciones que presentan una visión sistemática de los fenómenos al especificar las relaciones entre variables, con el propósito de explicar y predecir los fenómenos. Es decir, que el marco teórico es la base referencial y bibliográfica para el desarrollo de cualquier investigación.

Antecedentes de la investigación

Machado, Rivic (2010), realizó un trabajo de grado en la Universidad Nacional Experimental de la Fuerza Armada Nacional" titulado: Modelo de Planificación Estratégica para Optimización del Proceso de Evaluación de Desempeño, para optar al Grado Académico: Magíster en Gerencia de Recursos Humanos. El estudio se fundamentó en los aportes del enfoque técnico de recursos humanos y la teoría de recursos humanos y capacidades que lo sustenta, así como en el enfoque estratégico de la gestión de personas y la teoría de gerencia estratégica. Los resultados del estudio permitieron concluir que la planeación de la evaluación del desempeño presenta debilidades tanto en los métodos utilizados como en las funciones que cumple. Con base a esto se diseñó un modelo de planeación estratégica para optimizar la evaluación del desempeño que considera su misión como retroalimentación, la visión como negociación, el objetivo de mejoramiento, y la estrategia integrada. El aspecto que se tomó para la presente investigación fue en relación al estudio sobre aportes del enfoque técnico de recursos humanos y capacidades que lo sustentan, donde los resultados arrojaron debilidades en cuanto a desempeño, con lo que se diseñó un modelo de planeación estratégica para optimizar los resultados del desempeño. En el caso de la Alcaldía del Municipio Girardot del Estado Aragua, los mecanismos que se implementen a través de estrategias y políticas que se diseñen, deben estar orientados a instruir a los servidores públicos en la

función que realizan, y con ello mejorar su desempeño laboral cotidiano que contribuya alcanzar los objetivos establecidos.

Arteaga, Leomercis (2010). Trabajo de Grado. Propuesta de Plan Estratégico para la Gerencia de Proyectos de la Empresa BD2050 Automatismos Industriales, C.A. Universidad Católica Andrés Bello, para optar al Grado de Especialista en Gerencia de Proyectos. La presente investigación plantea una propuesta de Plan Estratégico para la Gerencia de Proyectos de la mencionada Empresa, que permita por una parte, mejorar el rendimiento de la empresa y por la otra, aplicar las mejores prácticas en gerencia de proyectos para así optimizar el uso de los recursos; para lo cual se realizó en primer lugar un análisis externo y análisis interno de la empresa con la finalidad de conocer la situación actual de la misma: Diagnóstico estratégico; luego se generaron, evaluaron y seleccionaron estrategias mediante el uso de la Matriz DOFA. De dicha investigación, se toma como aporte, que con el uso de una matriz DOFA, se generarán las estrategias que estructuran la propuesta; La autora en el curso de la presente investigación, identificará las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, y de acuerdo al resultado que arroje la aplicación del instrumento, como en la tabulación de los datos recolectados, elaborará la propuesta que a través de su puesta en práctica, permitirá optimizar los procesos en la Alcaldía del Municipio Girardot del Estado Aragua, orientándola a un alto desempeño de su capital humano .

Barrero, Blanca, (2011), presentó Trabajo de Grado en la Universidad Nacional Experimental de la Fuerza Armada Nacional Bolivariana UNEFA, para optar al Grado de Magíster Scientiarum en Gerencia de Recursos Humanos titulado; Estrategias para la Optimización del Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Facultad de Agronomía de la Universidad Central de Venezuela-Maracay. La presente investigación refiere dentro del capítulo de las bases teóricas suministrar información basada en las nuevas formas de potenciar al máximo el desempeño del

personal para el logro de metas y entender la evolución de la administración de recursos humanos. El presente estudio destaca que el punto focal es la evaluación del desempeño, señalando que los aspectos básicos para el proceso de optimización y control del desempeño se encuentran en los procesos de provisión, aplicación y desarrollo de la administración de recursos humanos. De hecho es importante el proceso de aplicación el cual se encarga del diseño, descripción y análisis de los cargos además de la evaluación del desempeño. Esta investigación guarda gran relación con el presente trabajo, ya que resalta aspectos de gran relevancia dirigidos a favorecer el desempeño del personal para alcanzar las metas, mediante procesos de diseño, desarrollo, provisión de cargos y evaluación del desempeño por parte de la administración de recursos humanos, coincidiendo así con una de las funciones de la Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía del Municipio Girardot: Diseñar y ejecutar programas de evaluación de desempeño para los trabajadores de la Alcaldía, a fin de desarrollarlos, promoverlos, dar reconocimientos a sus méritos, y establecer mecanismos para superar las debilidades personales y profesionales.

Acuña, Lisbeth (2013). Trabajo de Grado en la Universidad Nacional Experimental de la Fuerza Armada Nacional Bolivariana UNEFA, para optar al Grado de Magíster Scientiarum en Gerencia de Recursos Humanos titulado; Estrategias Basadas en Competencias para la Gestión del Talento Humano en la Empresa Productos de Vidrios, S.A. (PRODUVISA). En la presente investigación se planteó dentro de sus objetivos el diseño de estrategias gerenciales basadas en competencias para la Gestión del Talento Humano en la Empresa PRODUVISA. Parte de la problemática en el estudio estuvo orientada a: el bajo nivel de rendimiento del personal, poco sentido de pertenencia hacia la organización, desmotivación del talento humano que impide que la empresa avance hacia el logro de los objetivos estratégicos organizacionales en el sentido de aumentar la productividad. También, que el proceso de promoción no se ejecuta en todas las

áreas funcionales de la organización, aunque los planes de carrera profesional se encuentran documentados en todas las descripciones de cargo de la empresa, especificando el cargo inmediato superior que se podrá desempeñar, con la correspondiente preparación y entrenamiento. De un total de 37 unidades, sólo 7 son objeto de promoción, no todos los integrantes de las diferentes áreas son ascendidos. Situación que ha generado el poco desarrollo profesional y de habilidades en el personal con antigüedad considerable que no desarrollan los planes de carrera profesional. Del análisis e interpretación de los resultados, los datos obtenidos permitieron concluir que: En la empresa PRODUVISA, no existe definido un perfil de competencias en el que se expongan cuáles son las actitudes, aptitudes, funciones, habilidades y destrezas que se debe exigir al cargo para que la persona que opte por el mismo pueda desempeñarlo de una manera eficiente y eficaz. De la retroalimentación de los resultados de una excelente evaluación de desempeño, surgen las necesidades de formación adecuadas para los colaboradores, optimizando al máximo los recursos y encaminándolos hacia el mejor desempeño. Confirmar que la empresa mencionada, no utiliza las competencias que están relacionadas con: El saber, el hacer y el ser; es decir, que no se estarían integrando los conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas del talento humano. El aporte que se toma de este estudio, es en cuanto a la serie de deficiencias que fueron detectadas en el área de recursos humanos de Empresa PRODUVISA, que inciden en el nivel de desempeño del personal, producto de la desmotivación laboral, poca promoción y ascensos a cargos superiores, bajo desarrollo profesional, ineficientes planes de carrera profesional, entre otros, impidiendo de esta manera alcanzar los objetivos estratégicos organizacionales; coincidiendo todos estos elementos en la problemática presentada en la Alcaldía del Municipio Girardot del Estado Aragua, por lo que, la autora dentro de los objetivos plantea la elaboración de un Plan Estratégico para la gestión de la Gerencia de Recursos Humanos para optimizar el desempeño del personal de la Alcaldía del Municipio Girardot.

Antecedentes de la Organización

La Dirección de Recursos Humanos, es la encargada de realizar, dirigir y coordinar el ingreso, desarrollo y mantenimiento de los recursos humanos que requiere la Rama Ejecutiva del Gobierno Municipal.

Misión

Dirigir y Controlar con Innovación, Eficiencia y Eficacia las Políticas Administrativas en materia de Recursos Humanos que promuevan el Desarrollo Integral y sustentable de los trabajadores al Servicio del Municipio Girardot, Proporcionando un clima organizacional adecuado para la formación de equipos de alto desempeño.

Visión

Promover el desarrollo integral del Talento Humano y el afianzamiento de la ética del Servidor Público, mediante el fortalecimiento de la capacidad tanto individual como colectiva, por intermedio de la capacitación y adiestramiento continuo, para mejorar el desempeño laboral y el logro de los objetivos Institucionales.

Objetivos

- Impulsar el mejoramiento y la permanencia de los cuadros técnicos y operativos del Gobierno Municipal.
- Facilitar la preparación permanente de todos los Funcionarios Públicos con el fin de elevar los niveles de satisfacción personal y laboral.
- Elevar el nivel de compromiso de los Funcionarios Públicos con respecto a las Políticas, los Planes, Objetivos, los Proyectos y Programas del Municipio.

- Brindar y operar el sistema de Administración de Personal de la Gestión Pública Municipal.

Funciones

- Asesorar al ciudadano alcalde y a los titulares de los órganos indicados en la ordenanza de la Rama Ejecutiva, en la definición de Políticas, Planes y Estrategias en materia de Recursos Humanos.
- Diseñar políticas necesarias a fin de atender adecuadamente las solicitudes y requerimientos que realicen los trabajadores de la Alcaldía del Municipio Girardot.
- Dar cumplimiento a las normas y procedimiento que en materia de Administración de Personal señale la ley Orgánica del Trabajo y la Ley del Estatuto de la Función Pública.
- Diseñar y ejecutar programas de formación, capacitación y mejoramiento continuo, en atención a la Misión y Visión, Objetivos Institucionales y desempeño individual de los trabajadores.
- Diseñar y ejecutar programas de evaluación de desempeño para los trabajadores de la Alcaldía, a fin de desarrollarlos, promoverlos, dar reconocimientos a sus méritos, y establecer mecanismos para superar las debilidades personales y profesionales.
- Dirigir las negociaciones de las Convenciones Colectivas, en procura de la defensa de los intereses Institucionales y promoviendo las aspiraciones de los trabajadores.

Conformación de la Plantilla de Recursos Humanos: 30 funcionarios distribuidos de la siguiente manera:

Dirección:

Director

- Coordinación de la Oficina de Talento Humano
- División de Asesoría Legal
- Receptoría de la Oficina de Talento Humano

División de Atención Integral al Trabajador:

- Selección e Integración de Personal
- Bienestar Social

- Adiestramiento y Desempeño
- Eventos Recreativos y Sociales

División de Remuneración y Beneficios al Trabajador:

- Remuneraciones y Asignaciones
- Presupuesto y Control Interno
- Registro y Control de Acceso Biométrico

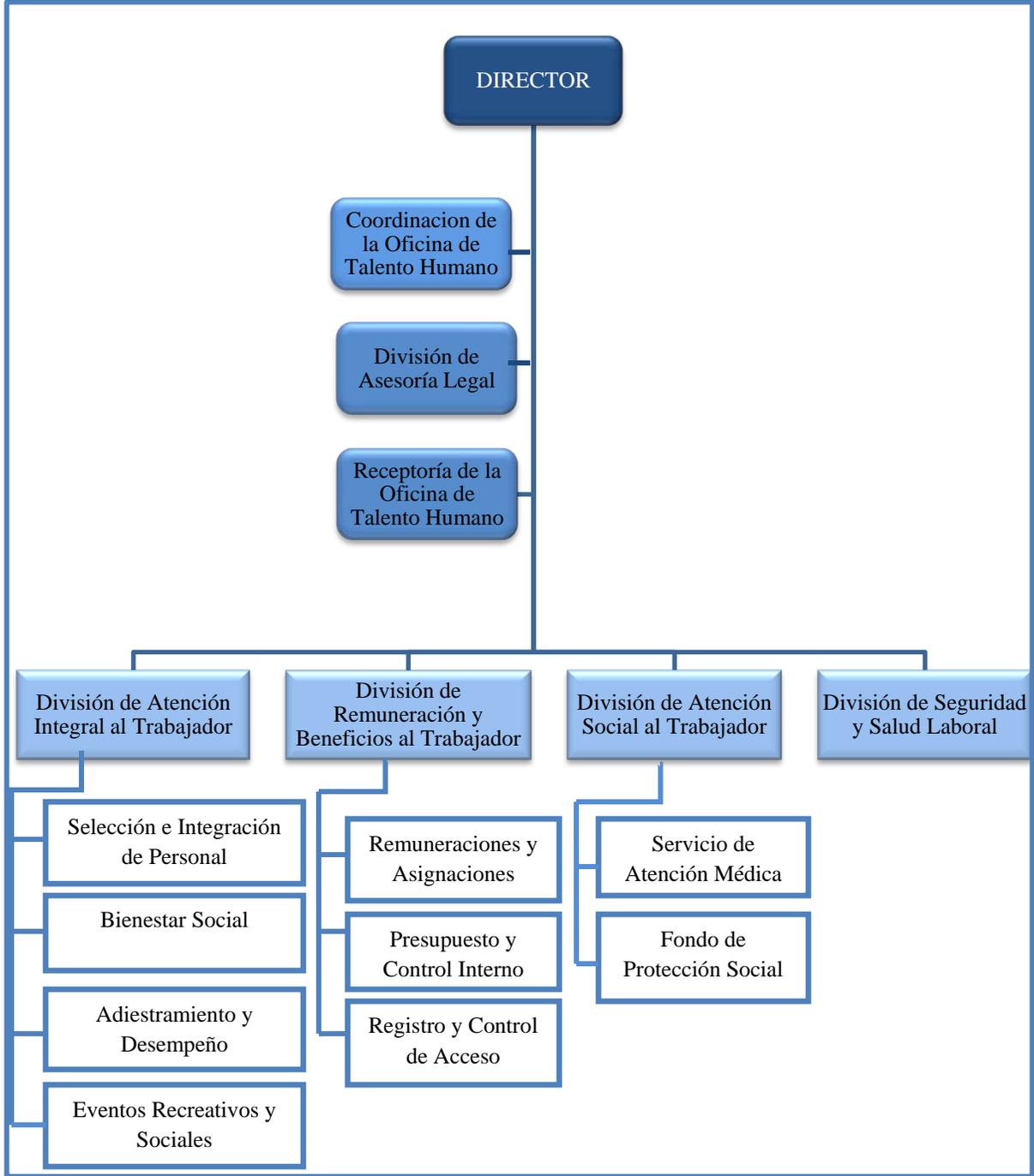
División de Atención Social al Trabajador:

- Servicio de Atención Médica
- Fondo de Protección Social

División de Seguridad y Salud Laboral:

- Higiene y Salud Laboral

Figura 1. Organograma de La Dirección de Recursos Humanos



Fuente: A partir de la Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía de Girardot

Bases teóricas

Según Bavaresco (2006) las bases teóricas tiene que ver con las teorías que brindan al investigador el apoyo inicial dentro del conocimiento del objeto de estudio, es decir, cada problema posee algún referente teórico, lo que indica, que el investigador no puede hacer abstracción por el desconocimiento, salvo que sus estudios se soporten en investigaciones puras o bien exploratorias.

Se puede afirmar que las bases teóricas comprenden un conjunto de proposiciones y conceptos que constituyen un punto de vista o enfoque determinado, dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado. A continuación se presenta información textual o documental sobre las variables en estudio, y puntos que guardan estricta relación con estas, para ampliar el conocimiento sobre las mismas:

Planificación

La planificación es fundamental para cualquier organización. Es necesario que toda organización planifique para alcanzar sus fines, objetivos y metas.

Salinas, Hernán (2008); argumenta:

La planificación: Parte de definir o recordar el propósito de la organización de lo más general a lo más concreto (Misión, Visión, Objetivos Estratégicos); busca establecer las formas particulares en que la organización actuará (Estrategias) para alcanzar esos propósitos; supone una toma de decisiones sobre las Actividades específicas que llevará a cabo, e incluye una propuesta sobre los Recursos que se emplearan en esas actividades (p.34).

De modo que, cualquiera sea la organización, la capacidad para conservar su poder competitivo y lograr altas tasas de crecimiento depende en gran parte de la planeación de sus actividades, y la adopción de estrategias adecuadas. La necesidad de planear, esencialmente, se deriva del hecho de que toda empresa opera en un

medio que experimenta constantes cambios; de tipo tecnológico, político y gubernamental, entre otros.

La Planeación Estratégica

La planificación estratégica es por naturaleza, aquella planificación a largo plazo, que enfoca a la organización como un todo. Está diseñada para satisfacer las metas generales de la organización.

Chiavenato, Idalberto (2000);

La empresa selecciona, entre varios caminos alternativos, el que considera más adecuado para alcanzar los objetivos propuestos. La planeación estratégica exige cuatro fases bien definidas: formulación de objetivos organizacionales; análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa; análisis del entorno; formulación de alternativas estratégicas. (p.419).

Beneficios de la planificación estratégica

Arriagada, R. (2002); La planificación estratégica sirve para una gran variedad de propósitos en las organizaciones, tales como:

- Definir claramente el propósito de la organización y establecer metas realistas y objetivos consistentes con esa misión, en un marco de tiempo definido, dentro de la capacidad de la organización para la aplicación.
- Proveer una estructura y un centro para los esfuerzos de mejoramiento.
- Optimizar el sistema organizacional.
- Asegurar que se hace el más efectivo uso de los recursos de la organización, enfocándolos en las prioridades claves.
- Proporcionar una base desde la cual pueda medirse el progreso y establecer un mecanismo para informar los logros.
- Suministrar una guía para las decisiones del día a día.

- Tender un puente entre todo el personal y compartir la información que genera pertenencia.
- Estimular la formación de equipos de trabajo en torno a las visiones y las tareas de la organización.

Oportunidades en las que debe realizarse un plan estratégico

La programación para el proceso de planificación estratégica depende de la naturaleza y necesidades de la organización y de su entorno inmediato. La planificación estratégica es aconsejable realizarla una vez por año y en la profundidad y extensión que la situación lo amerite.

En general la planificación estratégica debería realizarse:

- Cuando una nueva organización esté justamente arrancando.
- Cuando se presente un nuevo desafío.
- Cuando termine un año fiscal.
- Cuando sea necesario revisar y/o actualizar el plan estratégico.
- Cuando se requiera mejorar el desempeño de la organización.
- Cuando se requiera implementar un sistema de medición de desempeño.

Modelo de planificación basada en los problemas (o en las metas)

Las organizaciones que comienzan con el método de planificación estratégica básica, frecuentemente evolucionan para usar este tipo de planificación más comprensiva y efectiva.

Resumen de la planificación estratégica basada en los problemas o en las metas (Una organización puede que no haga todas las siguientes actividades cada año).

- Evaluación interna y externa para hacer un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA).

- Análisis estratégico para identificar y priorizar los principales problemas y/o metas.
- Diseñar las principales estrategias (o programas) para orientar los problemas y/o las metas.
- Diseñar y actualizar la visión, la misión y la importancia (algunas organizaciones hacen esto primero en la planificación).
- Establecer planes de acción (objetivos, recursos necesarios, roles y responsabilidades para la implementación).
- Registrar los problemas, metas, estrategias y programas, y actualizar la misión, la visión y los planes de acción en el documento del Plan Estratégico, adjuntando el análisis FODA y otros anexos importantes.
- Desarrollar y documentar un plan de operaciones anuales (desde el primer año del plan estratégico multianual).
- Elaborar y autorizar el presupuesto para el primer año (localización de fondos necesarios para financiar el primer año).
- Conducir las operaciones del primer año de la organización.
- Monitorear, revisar, evaluar y actualizar el documento del Plan Estratégico.

La planificación estratégica municipal

Existen dos modelos que pueden ser de utilidad al momento de realizar una planificación estratégica en una organización municipal, ellos son: el de alineamiento y el orgánico.

El modelo de alineamiento permite reforzar los vínculos débiles entre objetivos, funciones y tareas, corregir los equivocados y formular los nuevos, cuando así lo exijan las políticas emergentes. Igualmente es óptimo para localizar los problemas que impiden mejorar la eficiencia interna.

El modelo orgánico fija su atención en la organización (las personas) y particularmente en los procesos del sistema (forma de hacer las cosas), para observar desde ahí la misión y determinar en qué grado los procesos y el sistema permiten

lograr los objetivos eficiente y efectivamente. Este último modelo se apoya significativamente en la cultura de la organización.

Los productos de la planificación estratégica

De acuerdo a Koontz (1990), los productos generales de un plan estratégico son: el organigrama, el manual de especificación de cargo, el manual de funciones y el manual de procedimientos.

El organigrama

Representa la estructura funcional-jerárquica que se da una organización para cumplir su misión, en atención a su estilo de administración y a las técnicas preferentemente empleadas.

Determina las relaciones de dependencias, autoridad y responsabilidad, y representa los criterios de la subdivisión del trabajo.

El manual de funciones

Es el manual de una organización que describe detalladamente el conjunto de funciones asociadas a la estructura y específicamente a cada una de las unidades que la compone. Identifica las tareas y las actividades alineadas con los objetivos inmediatos de la organización.

El manual de descripción de cargos

Este manual identifica los requerimientos que demandan las tareas y actividades identificadas en las funciones, en atención a su posición jerárquica en la estructura de la organización, a su entorno inmediato y a las exigencias, así como también recomienda un perfil profesional en atención a la experiencia de los desempeños históricos de la organización y de otras equivalentes.

El manual de procedimientos

Este manual identifica las acciones preferentes que se enmarcan dentro de los objetivos estratégicos y de las buenas prácticas administrativas, para cumplir de la mejor forma las tareas y actividades consideradas en las funciones.

Los productos característicos de la planificación estratégica de una organización municipal son de dos tipos:

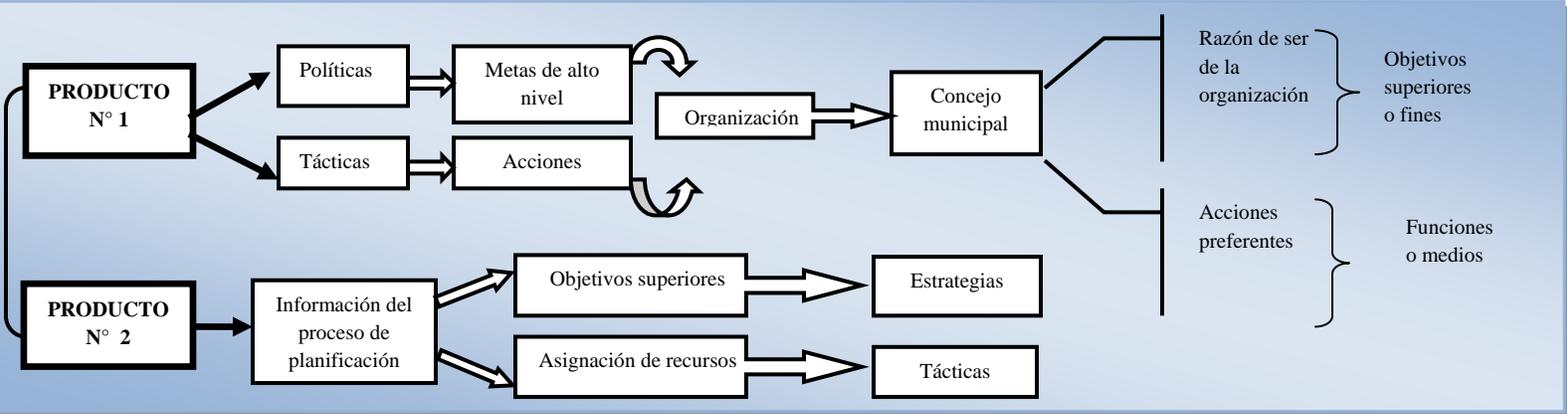
El primero, lo constituye toda la documentación relacionada con las políticas (metas de alto nivel) y las tácticas (acciones concretas) que generalmente provienen de organismos jerárquicamente superiores (Gobierno Regional y/o Gobierno Central) y de la propia organización (Concejo Municipal), que configuran la razón de ser de la organización (objetivos superiores o fines) y las acciones preferentes (funciones o medios); **El segundo**, es el conjunto de información que nace de un proceso específico de planificación alineado con los objetivos superiores (estrategias) y con una asignación específica de recursos (tácticas), así como con las funciones de desarrollo y control del plan.

En el primer grupo se encuentran los cuatro documentos mencionados anteriormente: el manual que identifica y describe la organización que se ha dado el municipio para producir los servicios que demanda la comunidad; el manual de especificación de funciones de las unidades consideradas en la organización; el manual de especificación de cargos que perfila los requerimientos mínimos del funcionario, su entorno inmediato de trabajo y sus relaciones, así como las expectativas y exigencias que fija la organización para él; y el manual de procedimientos que identifica las acciones más recomendables para llevar a cabo las funciones.

En el segundo grupo se encuentran los planes y programas anuales, los calendarios y las asignaciones de presupuesto, los equipos de trabajo responsables y

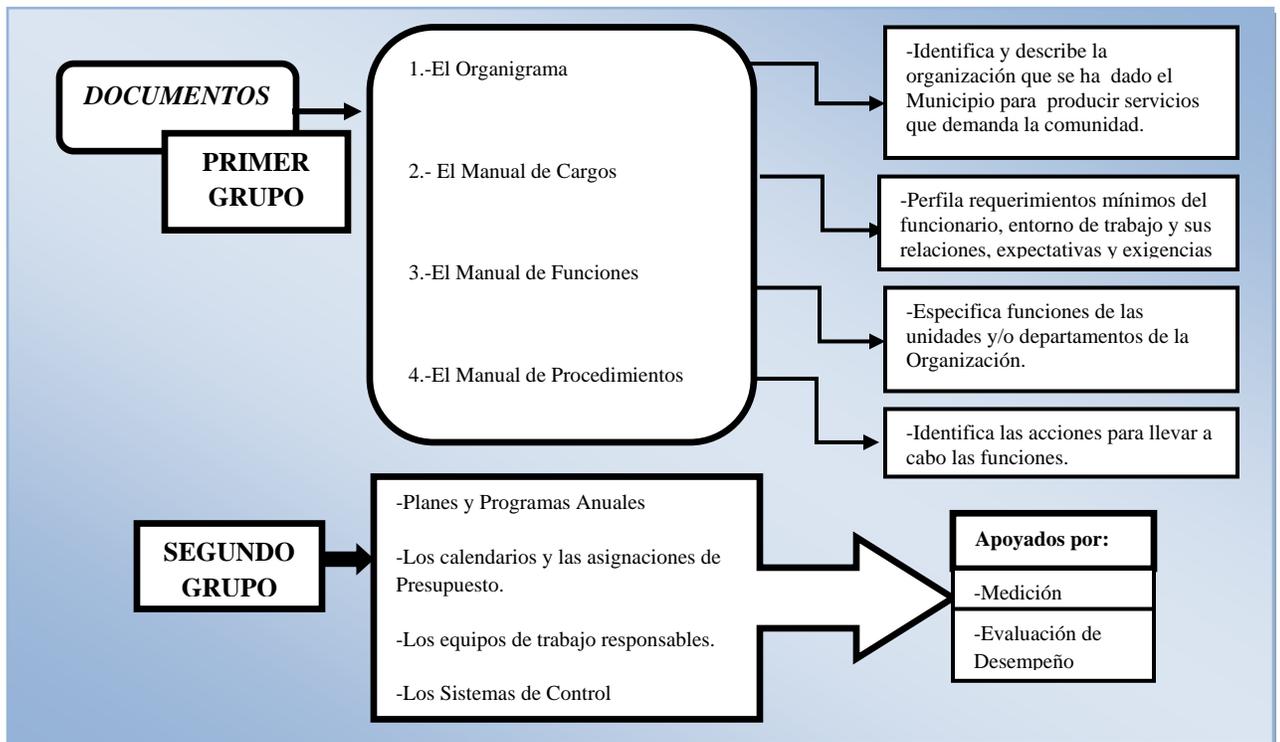
los sistemas de control, apoyados fundamentalmente por la medición y la evaluación del desempeño.

Figura 2.-Los productos de la planificación estratégica de una organización municipal



Fuente: Arriagada, Ricardo (2002).

Figura 3. Documentos Generales del Plan Estratégico Municipal



Fuente: Arriagada, Ricardo (2002).

Fases de la Planificación Estratégica:

1º fase. Formulación de objetivos organizacionales

Durante esta primera fase, la empresa determina los objetivos globales que pretende alcanzar a largo plazo y define el orden de importancia y la prioridad de cada uno en una jerarquía de objetivos.

2º fase. Análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa

En esta fase se definen los siguientes elementos:

El Medio Ambiente Interno

Es el análisis organizacional de las condiciones internas para evaluar las principales fortalezas y debilidades de la empresa.

Fortalezas

Constituyen las fuerzas propulsoras de la organización y facilitan la consecución de los objetivos organizacionales.

Debilidades

Son las limitaciones y fuerzas restrictivas que dificultan o impiden el logro de tales objetivos.

El análisis interno generalmente implica:

- Análisis de los recursos (recursos financieros, maquinas equipos, materias primas, recursos humanos, tecnología, etc.) de que dispone o puede disponer la empresa para sus operaciones actuales o futuras.
- Análisis de la estructura organizacional de la empresa, sus aspectos positivos y negativos, la división del trabajo entre los departamentos y unidades, y

como se distribuyeron los objetivos organizacionales en objetivos por departamento.

- Evaluación del desempeño actual de la empresa, con respecto a los años anteriores, en función de utilidades, producción, productividad, innovación, crecimiento y desarrollo de los negocios.

3º fase. Análisis del entorno

Análisis Externo

Se trata de identificar y analizar las condiciones externas que rodean la empresa y le imponen retos y oportunidades. Tal análisis generalmente abarca:

Oportunidades

Son aquellos hechos o situaciones que la organización debe ser capaz de aprovechar y obtener ventajas y beneficios. Esto tiende a aparecer en una o más de las siguientes grandes categorías: Mercados, Clientes, Industria, Gobierno, Competencia y Tecnología.

Amenazas

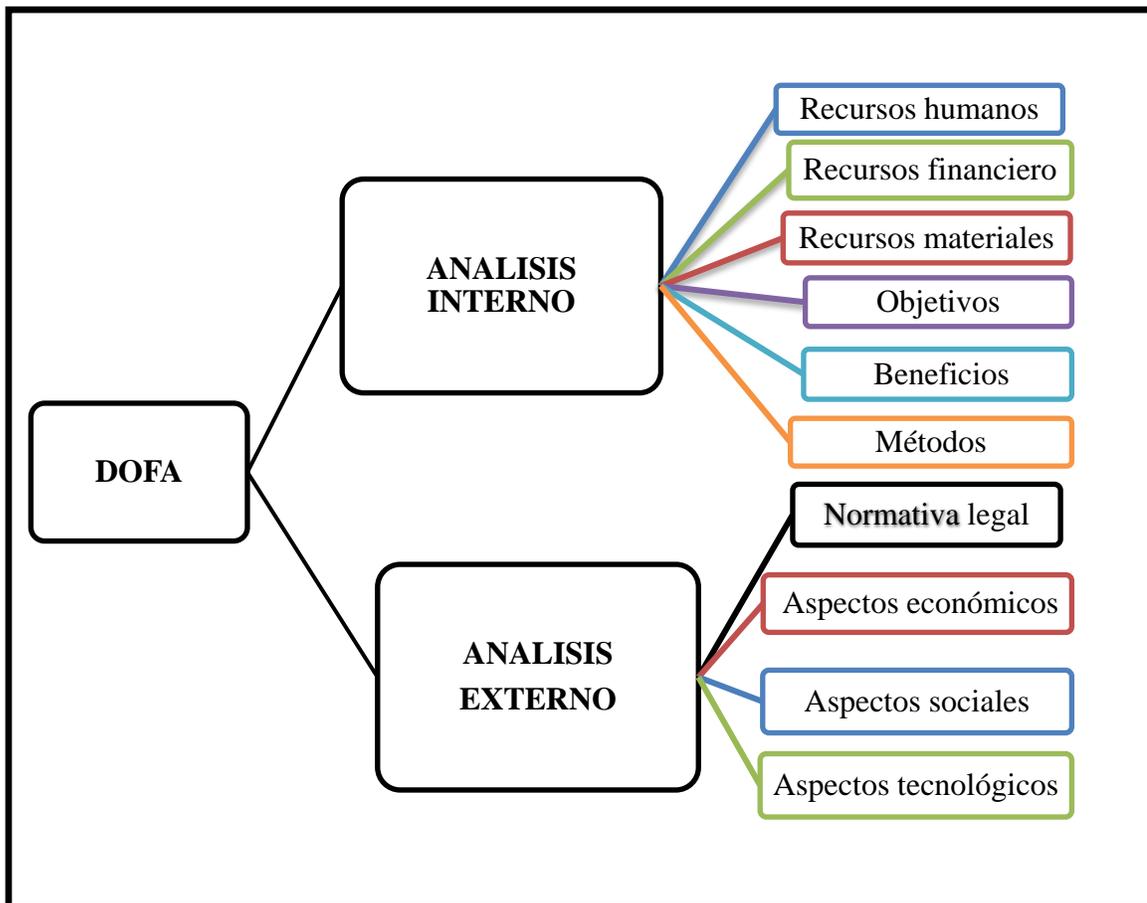
Son aquellos riesgos y situaciones externas que están presentes en el entorno y que puede perjudicar a la empresa tal como la aparición de un nuevo competidor o el cambio del gusto o necesidades de los clientes. Comprende factores externos como: coyuntura económica, tendencias políticas, sociales, culturales, jurídicas, etc., que afecten la sociedad y las empresas establecidas.

4º fase. Formulación de alternativas estratégicas

En esta última fase de la planificación estratégica se busca formular las diversas y posibles alternativas estratégicas o medios que la empresa puede adoptar

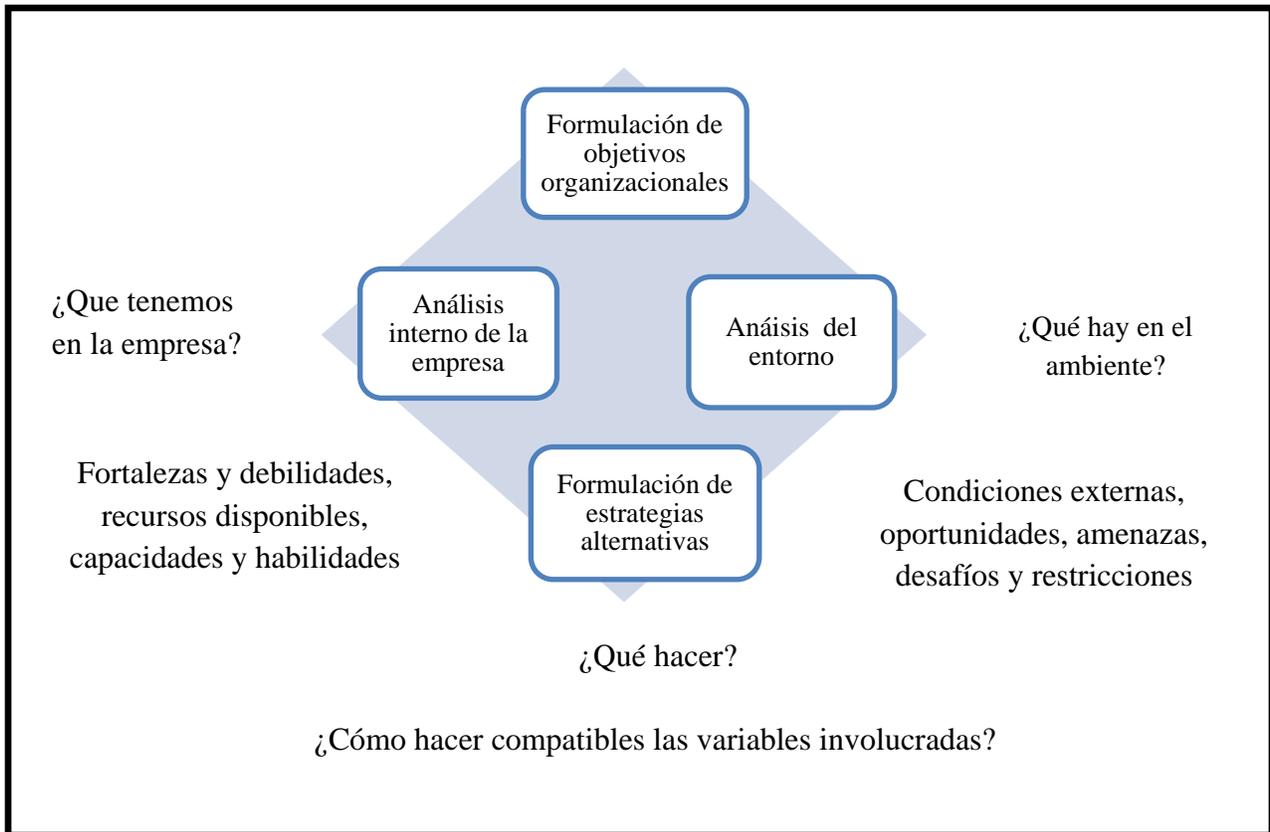
para lograr los objetivos organizacionales propuestos, teniendo en cuenta las condiciones internas y las condiciones externas de la empresa. Las alternativas estratégicas constituyen los cursos de acción futura que la empresa puede adoptar para alcanzar sus objetivos globales.

Figura 4. **Matriz DOFA**



Fuente: a partir de Salinas, Hernán (2008)

Figura 5. Fases de la Planeación Estratégica



Fuente: Chiavenato, Idalberto (2000). Fases de la planeación estratégica

La Matriz (DOFA)

Fred, David (2006); La matriz amenazas-oportunidades-debilidades - fuerzas (AODF) es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias:

1. Estrategias de fuerzas y debilidades,
2. Estrategias de debilidades y oportunidades,
3. Estrategias de fuerzas y amenazas y;
4. Estrategias de debilidades y amenazas.

Las estrategias FO: Se aplican a las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.

Las estrategias DO: Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

Las estrategias FA: Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.

Las estrategias DA: Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

Salinas, *Hernán (2008)*; El empleo de una herramienta como la Matriz DOFA aportará información a la organización respecto a las destrezas o capacidades que requiere para aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas que se pueden identificar en el contexto externo. La misma herramienta presentará la información de las destrezas o capacidades que requiere la organización para explotar sus fortalezas (o ventajas competitivas) y eliminar sus debilidades, que se pueden identificar en el contexto interno. El principal resultado de estos procesos responde a la pregunta clave del proceso de Planificación estratégica de Recursos Humanos: ¿Qué destrezas o capacidades necesita la organización para alcanzar los propósitos o fines con los que está comprometida? (p.46).

Cabe señalar, la gran utilidad que representa el uso de la matriz DOFA, la cual permitirá diseñar las estrategias a seguir para lograr el cumplimiento de los objetivos, en el plan estratégico propuesto para la Dirección de Recursos Humanos, orientándola a que optimice el desempeño del Personal de la Alcaldía del Municipio Girardot del Estado.

Planificación Estratégica de Recursos Humanos

La planeación de recursos humanos debe de estar siempre ligado a la planeación estratégica organizacional. De acuerdo a Wayne y Noe(2005), La planeación de Recursos Humanos es la utilización de los conocimientos, habilidades y motivaciones de la empresa enfocada a cumplir los objetivos de la organización.

Los conocimientos es lo que sabe el empleado, las habilidades lo que es capaz de hacer y la motivación lo que le gusta hacer. Todo esto enfocándolo para que el personal ayude a cumplir los Objetivos organizacionales.

El Proceso De Planeación Estratégica De Personal

Para Arias, Fernando (1979); El proceso de planeación estratégica del área relativa al personal, comienza con la identificación sistemática de las fuerzas y debilidades de la organización, así como de dicha área y las oportunidades y amenazas del entorno económico, político y social, lo cual permite a la organización localizar los factores críticos y tomar las decisiones que la llevarían a elegir, capacitar, desarrollar, motivar, etc., mejorar su personal, hacer los cambios pertinentes e implantar los planes que faciliten la consecución de la misión y los objetivos institucionales en el presente y el futuro.

La planificación de recursos humanos, busca asegurar el óptimo aprovechamiento del personal con que cuenta la empresa, y proporcionar los recursos humanos relacionados con las necesidades futuras de la organización. Para alcanzar plenamente su objetivo debe considerar lo siguiente:

- Determinar los factores del entorno macro envolvente de la organización tomando en cuenta las características de la actividad económica o rama a la cual pertenece la empresa, las acciones de gobierno que se emprenden en ese sector, el avance tecnológico, las cuestiones sociales y culturales, y sobre todo, las características y penetración en el mercado de los competidores.
- Identificar la misión y los objetivos institucionales.
- Conocer con precisión la estructura y las funciones de la organización.
- Comprender los programas y los proyectos prioritarios o sustantivos y de apoyo.
- Establecer políticas, procedimientos y programas en materia de administración de recursos humanos.

- Precisar que requisitos deben reunir el personal, entre otros: capacidades, formación.
- Información extra-institucional: estatus socio económico, nivel cultural y problemática familiar.
- Información intra-institucional: en términos de inventario de recursos humanos, incluyendo habilidades, reclutamiento, selección, contratación, inducción, desarrollo, sueldos y salarios, relaciones laborales y motivos de salida del personal.
- Elaborar diagnósticos y pronósticos del personal para conocer sus características y planear dotaciones o movimientos futuros.

Gestión

Arriagada, R. (2002); La gestión generalmente está asociada a las acciones y decisiones de los ejecutivos superiores en una organización. En este caso, es preferible entender la gestión de una manera más genérica y asimilarla a la respuesta que normalmente da un funcionario de una organización, a los requerimientos que le demanda esa misma organización, en atención a sus aptitudes, conocimientos, experiencia, compromiso, esfuerzo y motivación.

Concepto de La Gestión Gerencial

Ayala, sabino (2005); La gestión gerencial, trata en esencia, de organizar y Administrar mejor las actividades de la empresa, orientadas a la aceleración de su desarrollo económico, de asegurar el pleno aprovechamiento de las posibilidades materiales y humanas, y de agrupar aún más estrechamente a todos los trabajadores en torno a las metas establecidas.

En otras palabras, la gestión gerencial está relacionada con funciones de gran responsabilidad que debe asumir personas de alta dirección dentro de una organización; y por lo tanto, es una misión difícil que presenta cualquier institución pública o privada, ya que requiere tomar decisiones en cuanto a la forma de organizar y administrar mejor las actividades de la empresa para que ésta cumpla sus objetivos. Se requiere entonces, de un órgano que se preocupe por lo que la organización

persigue y lo que hace realmente, además que tome en cuenta que el centro de la gerencia es el ser humano con don de servicio, que se valore así mismo y que a su vez valore a los demás, que motive, poder medir y evaluar adecuadamente, desarrollar y formar personas, trabajar en el desarrollo de los recursos humanos futuros, especialmente en la creación de la alta dirección futura, interesado en la visión de las áreas funcionales que dentro de sus múltiples funciones pueda representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización, dirección y control, a fin de lograr los objetivos establecidos y en esta tarea la Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía del Municipio Girardot del Estado Aragua debe desempeñar un papel muy importante, ya que el espíritu de una organización depende de las personas que la dirigen.

Elementos de la gestión gerencial

Planificación:

Diversos autores sostienen, que la planificación empresarial recurre a un conjunto de técnicas y métodos que se usan para formular, aplicar y vigilar el desarrollo del plan, tales como presupuestos, cronogramas, programas, etc. Asimismo, la planificación es un proceso de proyección realista, hacia el futuro y es lógica actitud de prever el curso de acontecimientos cambiantes en los cuales sabemos que vamos a operar. Al proceso de selección de objetivos y metas y a las acciones más apropiadas a tomar para afrontar el futuro de la empresa, se le llama: Proceso de Planificación.

Organización:

Es la relación que se establece entre los recursos humanos y los recursos económicos que dispone la empresa para alcanzar los objetivos y metas propuestas en el plan. Significa el proveer a la empresa de la estructura social y de brindarle al organismo social los recursos necesarios para su buen funcionamiento.

Dirección:

La función de dirección, es hacer que todos los miembros de la organización deseen alcanzar los objetivos que el gerente o ejecutivo desea que se logre, porque ellos quieren lograrlo. La dirección significa realizar las actividades establecidas en el plan bajo la dirección de una autoridad como es el gerente, o director.

Coordinación:

La coordinación consiste en relacionar, unir y armonizar todo los actos y esfuerzos del pleno de trabajadores.

Control:

El control, es una práctica permanente en la empresa y consiste fundamentalmente en contrastar lo que va sucediendo con lo planificado, a fin de conocer las desviaciones que existen, qué causas las han originado y qué soluciones se pueden proponer para corregirlas.

Desempeño

Arriagada, R. (2002); El desempeño está asociado con los logros individuales o colectivos al interior de una organización, y al alineamiento de la gestión con las metas y objetivos de la organización. Por lo tanto el desempeño es una magnitud de los logros de una organización.

Desempeño Laboral

Por desempeño laboral, se puede entender la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar los objetivos propuestos. Así mismo dicho desempeño presenta una serie de características de tipo individual, las cuales tienen que ver con los conocimientos, destrezas, motivación, capacidades, sentido de pertenencia, entre otros, y el reconocimiento sobre el trabajo realizado que permita contribuir con las metas organizacionales.

En tal sentido, Chiavenato (1998) define el desempeño laboral como “una sistemática apreciación del desempeño, del potencial de desarrollo del individuo en el cargo, afirmando que toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona”.

Por otro lado, Harbour (1999) afirma:

En el desempeño laboral intervienen factores o condiciones relacionados dentro del llamado contexto del desempeño, y son en primer lugar las condiciones antecedentes las cuales constituyen una fuente de causalidad desde remota o mediata del desempeño, que actúan sobre factores llamados intervinientes conformados por 3 categorías: las características de las condiciones sociales (status, roles), culturales (valores, creencias y actitudes) y demográficas (edad, ocupación, nivel socio-económico, estado civil, salud y educación); las categorías de los factores de personalidad: incluyen un conjunto de tenencias, patrones de comportamiento y reacciones de la persona; y las categorías de las características del puesto de trabajo: constituyen circunstancias o hechos externos a las personas; sus especificaciones y características inducen a ciertos patrones de acción en las personas que desempeñan el cargo.

Es significativo señalar que, todos los individuos constituyen un alto potencial humano, por lo tanto experimentan impulsos hacia el crecimiento y desarrollo personal, lo que se facilita si se proporciona un ambiente que los apoye y a la vez le proponga u ofrezca un reto. Este ambiente laboral es posible de alcanzar cuando las acciones que realizan los trabajadores en pro de consolidar los objetivos de la organización, se ven reconfortados porque: las exigencias de los directivos y funcionarios están precedidas de un clima laboral adecuado; esto es, un ambiente amistoso, de desarrollo personal, de respeto; en el que el empleado experimente ayuda para mejorar su desempeño al ejecutar un proceso y obtener un mejor resultado. Siendo así, volcará sin condiciones todo su esfuerzo y voluntad a mejorar

su desempeño, identificándose con su institución y superiores, dando por ello más de lo que su puesto o cargo demanda. De ahí la necesidad de que todos estos recursos se encuentren imprescindiblemente acompañados de una acertada gestión de personal que bajo las políticas y lineamientos de la alta dirección obtenga de los servidores, directivos y funcionarios un óptimo rendimiento, así como la mejor y sostenida predisposición a un trabajo corporativo y en línea con los objetivos institucionales mediante una planificación adecuada.

Ahora bien, cuando se hace referencia a la gestión de personal y en específico a servidores y funcionarios, resulta necesario orientarlo hacia la administración pública, la cual identifica a la comunidad como un área de resultado clave; factor de especial importancia en una gestión municipal, a través de sus procesos (abordar dentro de los temas estratégicos para la planificación: elementos sobre recursos humanos, análisis de debilidades y fortalezas de la entidad local y las amenazas y oportunidades del entorno político) .

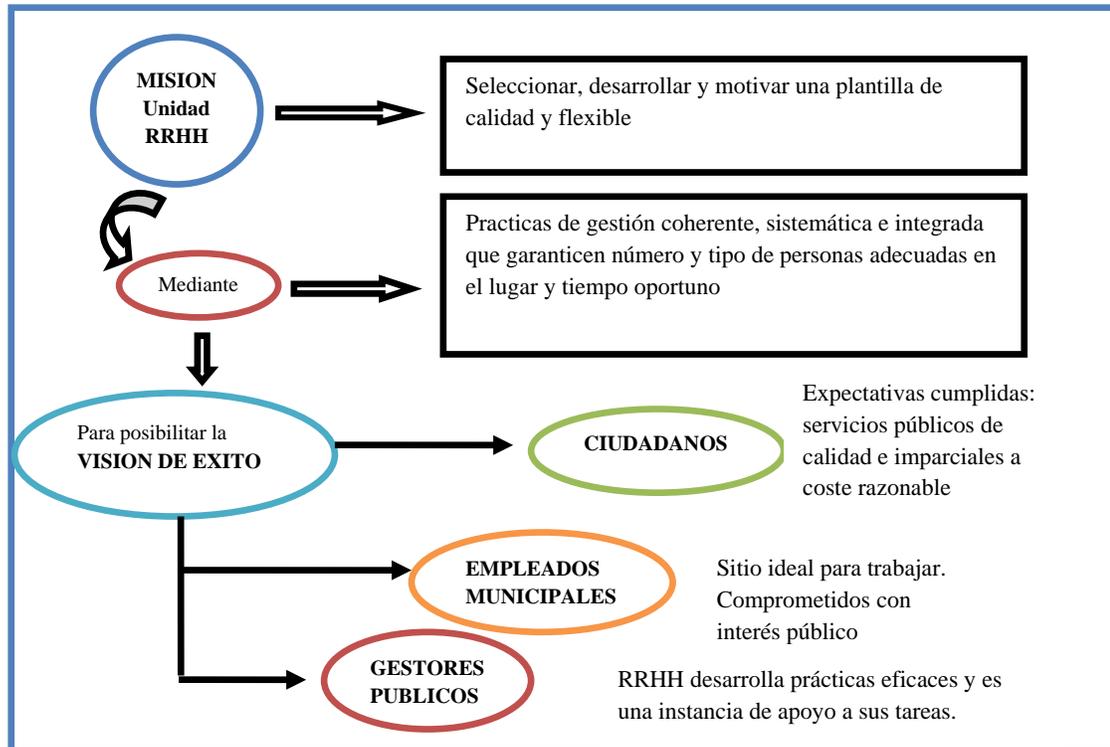
A fin del autor Cuenca, Cervera (2010):

A partir de este proceso puede elaborarse la visión de éxito de la gestión municipal de recursos humanos, que busca satisfacer a los tres destinatarios clave de la política de recursos humanos de la institución: a) Ciudadanos: Que ven cumplidas sus expectativas sobre los servicios públicos y la receptividad de los empleados locales; b) Empleados Públicos: integrados, motivados y comprometidos con los servicios prestados y orgullosos de pertenecer a la institución; c) Políticos y Gestores Locales: Consideran a la unidad de personal como una instancia eficaz de apoyo a la línea a través de sus prácticas de gestión. Estos objetivos, a partir de los cuales juzgar la eficacia de las políticas de recursos humanos, delimitan la misión de la propia unidad especializada de recursos humanos en las Entidades locales.

Cuando es así, se dice que todo esto se fundamenta en la satisfacción de la comunidad y del personal, produciéndose un impacto positivo en la sociedad, mediante el liderazgo de los directivos en política y estrategia, así como una buena gestión del personal, recursos y procesos, lo cual finalmente se refleja en unos resultados que deben ser satisfactorios. En estas circunstancias se lograría además, por una parte posibilitar la optimización del desempeño de los recursos humanos; y por la otra conseguir a escala individual el compromiso, la flexibilidad y la integración de los empleados municipales, garantizando adicionalmente su actuación profesional en las funciones que realice; y es precisamente lo que pretende alcanzar la autora al momento de elaborar un Plan Estratégico para optimizar la gestión de la Gerencia de Recursos Humanos de la Alcaldía del Municipio Girardot del Estado Aragua.

Resumen del nuevo enfoque para los Departamentos de Recursos Humanos en las Entidades Locales

Figura 6: Misión y Visión de las Unidades de RRHH



Fuente: Cuenca, Cervera (2002)

La Medición

La medición es la herramienta primaria para dar dirección, para establecer responsabilidades, para definir roles, para asignar recursos, para monitorear y evaluar desempeño, para integrar los tres niveles de la planificación (estratégico, táctico y operacional) y para tomar acciones de mejoramiento.

Medición de desempeño

Arriagada, R. (2002); Se puede decir que la medición de desempeño, en términos generales, es un esfuerzo sistemático aplicado a una organización para evaluar su gestión orientada al cumplimiento de su misión, a partir de la optimización de sus procesos.

La medición de desempeño es un sistema que permite saber con precisión cuál es la capacidad real de la organización para cumplir sus metas, en atención a la disponibilidad real de los medios y recursos, y al conocimiento, experiencia, esfuerzo, capacidad y motivación de su equipo humano.

Los objetivos centrales de la medición de desempeño

Los objetivos centrales de la medición de desempeño en una organización municipal son:

- Mejorar el conocimiento y el control de los procesos internos.
- Apoyar el mejoramiento de la gestión municipal.
- Mejorar la transparencia de la gestión hacia el municipio.
- Mejorar la localización de recursos en atención al impacto.
- Apoyar la modernización del gobierno local.
- Liderar el desarrollo económico local.

Un paso clave en el proceso de control y en el de mejoramiento, es el establecimiento de medidas. El conjunto de valores que asumen estas medidas durante el proceso, representan los indicadores del proceso.

Los indicadores de desempeño

Los indicadores de desempeño son variables claves que participan de un sistema de medición de desempeño, proporcionando un conjunto valioso de información respecto al

comportamiento y a los resultados de un proceso específico y/o de su impacto en los sectores vinculados, directa o indirectamente al proceso en cuestión. Estos sectores pueden ser protectores, personal, organización, clientes, proveedores, etc. Los indicadores más relevantes para un proceso de producción son de dos tipos; de control y de mejoramiento.

Estos indicadores nacen de una visión sistémica de la organización que permite observar lo que ocurre realmente al interior de ella. En esta visión se observa a la organización como un sistema compuesto por un conjunto de procesos que alojan recursos y producen servicios para un cliente receptor; la comunidad. La organización municipal administra las respuestas del sistema atento a las demandas por productos de calidad, ajustados a las necesidades y en el momento en que son requeridos. Además, permite observar las fronteras funcionales originadas por la visión estructural jerárquica que proporciona el organigrama de la organización.

Los elementos principales de un proceso al interior de una organización municipal son: la información, que representa el conjunto de instrucciones derivadas del marco jurídico institucional y de los procedimientos internos establecidos para cada proceso en particular que lo valida; los recursos, que son de variada naturaleza pudiendo ser fondos, personal, consultores, proveedores externos, equipamiento, medios, infraestructura, etc.; y las acciones, que representan el estilo o la forma de administrar el proceso.

Factores críticos de éxito

Existen muchos estudios que identifican los factores críticos de éxito para distintos procesos; tales como: la planificación estratégica, (Pinto et al. 1988; Hensey 1991; Chua 1999). La mayoría de ellos identifica los siguientes factores:

- **Apoyo de la dirección superior:** es muy importante este apoyo ya que en él se proporciona liderazgo, fortaleza, motivación y compromiso, necesarios para sentar las bases del trabajo en equipo.

- **☐ Personal adecuado:** es fundamental que el personal tenga los conocimientos, la experiencia y la capacidad para interactuar y crear sinergia en torno a su equipo.
- **☐ Calidad y precisión del plan:** una efectiva planificación traza la diferencia entre la eficiencia y la improvisación; la planificación es vital para iniciar cualquier propuesta de mejoramiento.
- **Trabajo en equipo:** es un importante componente en la eficiencia, ya que la planificación se apoya fundamentalmente en el trabajo en equipo, el que fortalece el sentido de pertenencia y mejora significativamente el clima organizacional.
- **Apoyo técnico y tecnológico:** es un componente necesario e imprescindible ante los nuevos avances que demanda su incorporación en los procesos, con el fin de hacerlos más eficientes. Los modernos sistemas de información han generado una marcada diferencia frente a aquellos que no lo tienen.
- **Comunicación y coordinación:** es la única vía para consolidar el trabajo en equipo y para fortalecer la retroalimentación con todos los agentes involucrados con el proceso, y particularmente con los receptores de los productos; el municipio.
- **☐ Reconocimiento:** proporciona la motivación necesaria para darle un sentido personal al mejoramiento y una orientación clara en la dirección de las cosas importantes para la organización. Igualmente estimula la diferenciación, la iniciativa personal y la complementación, al integrar diferentes talentos.
- **Satisfacción:** es la conformidad de los actores vinculados al producto, cuando éste es desarrollado y entregado dentro de las expectativas.

Integración y operacionalización

La integración del sistema de medición de desempeño es vital para asegurar el alineamiento de la gestión al interior de una organización, y apoyar la formulación de índices de desempeño que tengan sentido y utilidad para la administración superior.

Por otra parte, el buen diseño de un sistema de medición de desempeño no garantiza por sí solo el buen funcionamiento de éste, por lo que es necesario que en la fase de operación se cumplan cinco requisitos operacionales básicos, que garanticen

que un sistema de medición de desempeño sea a su vez para la organización municipal, un sistema que mejore:

- **La responsabilidad.** Cada funcionario debe tener claridad respecto a lo que se le ha pedido hacer.
- **Las fuentes de información.** La información de desempeño debe ser recolectada para determinar qué tan bien los funcionarios lo están haciendo.
- **La retroalimentación.** Una vez que la información de desempeño ha sido recolectada, debe retroalimentar al funcionario para que pueda continuar ejecutando sus tareas o bien redirigir sus esfuerzos para obtener el desempeño esperado.
- **El reconocimiento.** El buen desempeño debe hacer una diferencia en la organización. Un sistema de reconocimiento basado en el desempeño, es una necesidad en toda organización.
- **La capacitación.** Si los funcionarios no tienen la habilidad para hacerlo bien, ellos deberían ser entrenados. Las altas expectativas sin habilidades están condenadas a la frustración y al pobre desempeño.

Gestión de Recursos Humanos

Cejas, M. y Grau, C. (2007); aquel factor estratégico en la gestión empresarial la cual es la responsable de todo lo relacionado con las personas que laboran en la empresa, además de las decisiones y controles que han de llevarse a cabo en procura de una mayor productividad y competitividad.

De La Calle, D. y Martin (2002); analizan la gestión de los recursos humanos en torno a los procesos que se desarrollan en los departamentos productivos. Entre estos procesos figuran:

Procesos Básicos: aquellos procesos que son previos a que la persona se incorpore a la organización, buscan analizar, por una parte, los puestos de trabajo y por la otra plantear la planificación de los recursos humanos.

Procesos de afectación: aquellos procesos donde los individuos se incorporan a las organizaciones. Se destacan dentro de ellos: el reclutamiento, la selección, la contratación, la socialización del individuo al puesto de trabajo y a la organización.

Proceso de formación y desarrollo: se considera aquel proceso que permite el mejoramiento de su formación profesional dentro de la empresa, a fin de que pueda establecerse la conexión entre la formación y las responsabilidades que la empresa le permite asumir.

Proceso de mantenimiento: aquellos procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas: higiene, seguridad, sindicatos, calidad de vida.

Procesos sustractivos: aquellos que recogen la desvinculación del trabajador a la empresa, bien de forma involuntaria. Ejemplo el despido, o de forma voluntaria- admisión o jubilación.

Proceso de evaluación y compensación: aquellos procesos que suponen que todo trabajo debe ser remunerado y compensado, para lo cual es necesario llevar a cabo evaluaciones del desempeño de los empleados con el propósito de registrar sistemáticamente si estos están cumpliendo con las exigencias propias del puesto de trabajo.

Figura 7. **Procesos de La Gestión de los Recursos Humanos: GRH**



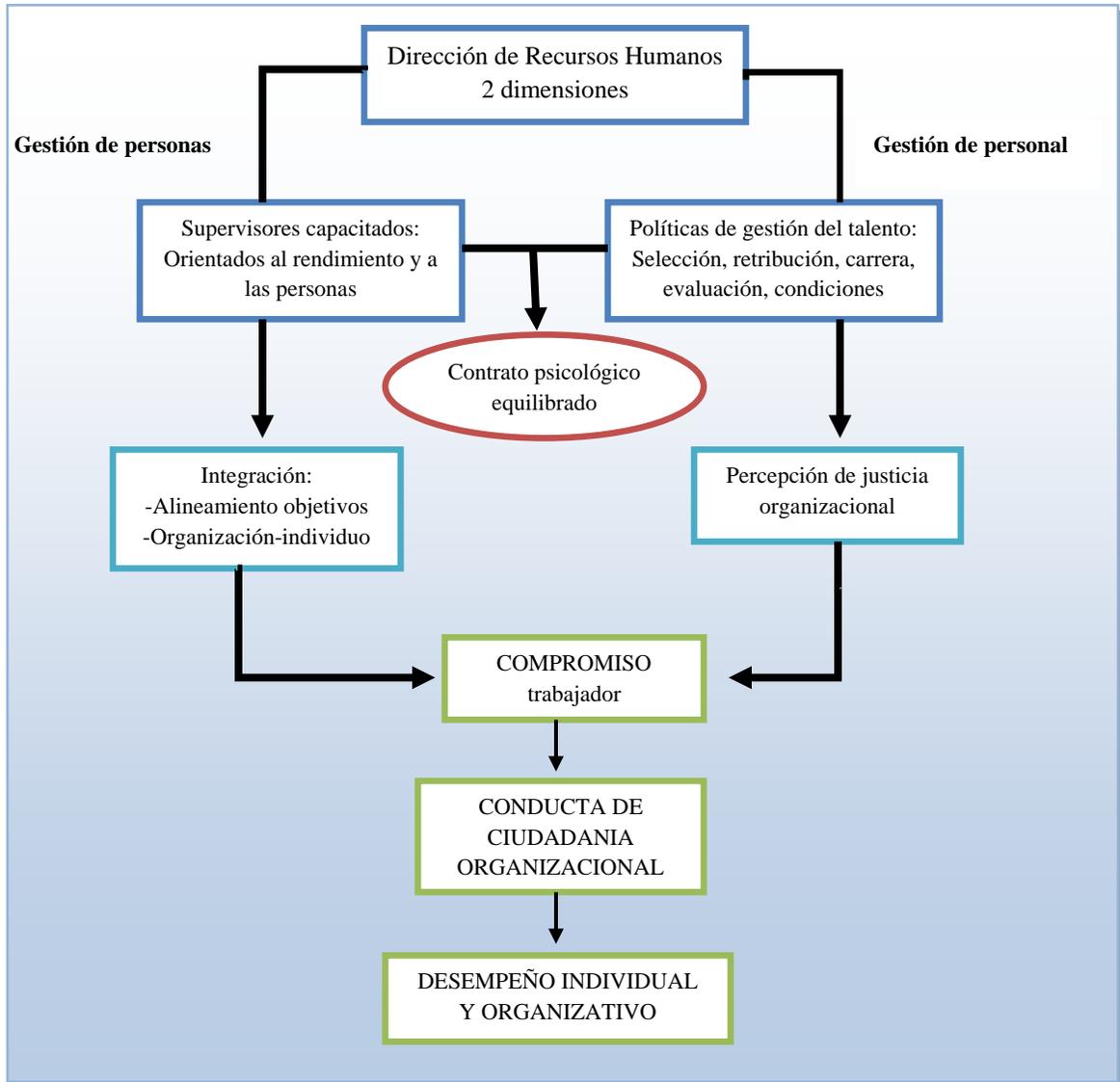
Fuente: Cejas y Grau (2007) a partir de De La Calle y Martin (2002).

Dimensiones de la Gestión de Recursos Humanos

Las dimensiones de la gestión de recursos humanos son: la gestión de personal y la gestión de personas.

Ramió (2000), citado por Cuenca Cervera (2010); ha calificado como las dos dimensiones de la gestión de recursos humanos: la gestión de personal y la gestión de personas, atendiendo a las dos acepciones de la dirección de recursos humanos: una de nivel más organizativo, relacionado con la gestión del talento, las capacidades organizativas y de las prácticas para atraerlo, conservarlo y desarrollarlo; y otra más individual, que atiende a la justicia con que son percibidas esas prácticas por los empleados y por los estilos de supervisión empleados por los directivos y mandos intermedios, factores determinantes del compromiso.

Figura 8: Dirección de Recursos Humanos y Desempeño



Fuente: Ramió (2000), citado por Cuenca Cervera (2010)

Las Funciones Administrativas

Función

Salinas, Hernán (2.008); conjunto de procesos (constituidos por actividades) que procuran lograr un propósito dentro de una organización. Las funciones administrativas son cinco: Planificación, Organización, Integración, Dirección, Control.

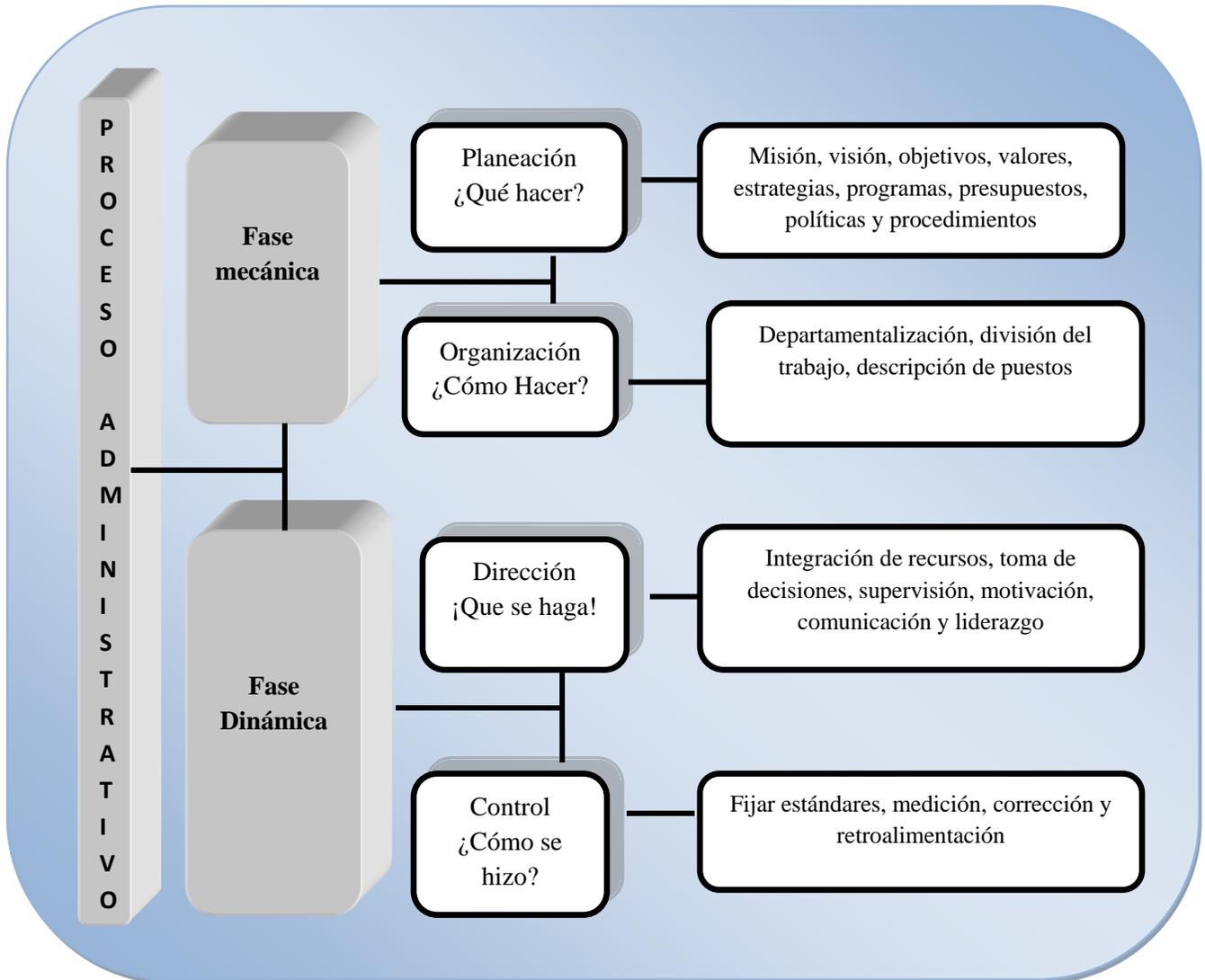
Las funciones administrativas

Chiavenato, I.(2000); las funciones administrativas, en conjunto, forman el proceso administrativo; por separado: Planificación, organización, dirección y control.

Las funciones del Administrador

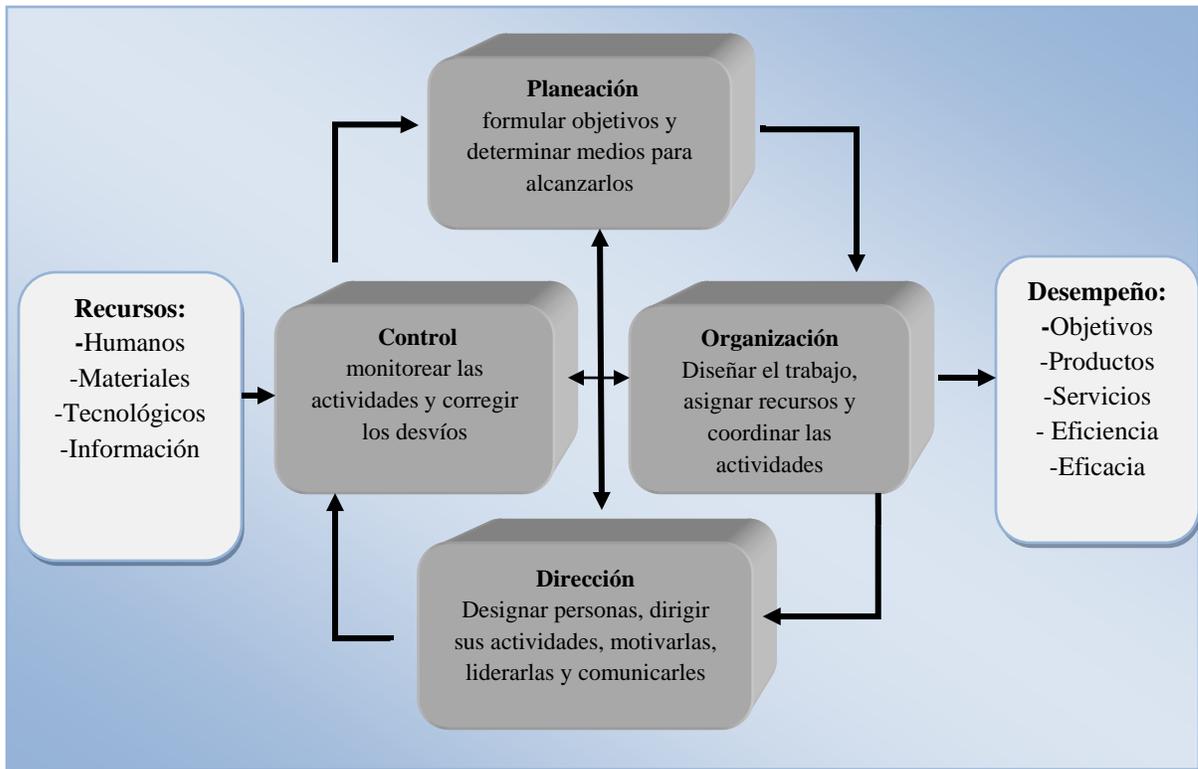
Chiavenato, I.(2000); Según la teoría neoclásica, las funciones del administrador corresponden a los elementos de la administración, que Fayol definió en su momento (planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar), con una apariencia actualizada.

Figura 9. El Proceso Administrativo



Fuente: Chiavenato, Idalberto (2000)

Figura 10. Las Funciones Administrativas



Fuente: Chiavenato, Idalberto (2000)

La Planificación

- Parte de definir o recordar el propósito de la organización de lo más general a lo más concreto (Misión, Visión, Objetivos Estratégicos);
- Busca establecer las formas particulares en que la organización actuara (Estrategias) para alcanzar esos propósitos;
- Supone una toma de decisiones sobre las actividades específicas que se llevaran a cabo, e
- Incluye una propuesta sobre los Recursos que se emplearán en esas actividades.

Proceso de Planificación

a.-Proceso y Plan

Diversos autores han señalado que más importante que el resultado de la Planificación es el proceso mismo, con lo que intentan destacar es que la planificación contribuye enormemente al éxito de las organizaciones, ya que les proporciona cierta capacidad de anticipación y de control sobre su futuro. Al planificar, las personas dejan de lado sus labores rutinarias y presión para ampliar su enfoque mental y a través de su participación, con toda su capacidad de análisis de información, crean juntas un nuevo paradigma o modelo de organización. Producto de esa participación y de la identificación con el resultado obtenido (posiblemente un plan), las personas se ven motivadas a comprometerse con el esfuerzo que implica la ejecución de ese plan, debido a que formaron parte del equipo que lo formuló.

b.- Etapas de la Planificación

La planificación es un proceso sistemático y consta de las siguientes etapas:

1-Definir la situación presente: se logra por medio de un levantamiento de información, para realizar un análisis y diagnóstico de los contextos tanto externo como interno de la organización. Varias herramientas son útiles en esta etapa: la matriz DOFA, el modelo de las fuerzas que afectan a la organización (propuesta por Michael Porter, 1985) y el estudio jerárquico de las salidas, procesos y entradas-HIPO.

2.-Establecer los Objetivos y las Metas: con la información obtenida en la etapa precedente, se pasa a identificar y a definir los **Objetivos** (generales o más amplios, que desglosan la Misión) y las **Metas** (mas particulares o acotadas, que desglosan a cada objetivo), que son las que harán posible el logro tanto de la Misión como de la Visión que se tiene para la organización.

3.-Prever ayudas y obstáculos para alcanzar los Objetivos y las Metas. Existen factores que puedan favorecer o no los procesos en pro de los propósitos planteados. Estos se constituyen en factores críticos de Éxito, que las organizaciones deben considerar, luego que consigan identificarlos y definirlos.

4.-Desarrollar los Planes de Acción: contienen los pasos, las actividades o las tareas específicas que se ejecutarán para alcanzar una meta que aporte al logro de un objetivo (relacionado con la Misión o con la Visión de la organización).

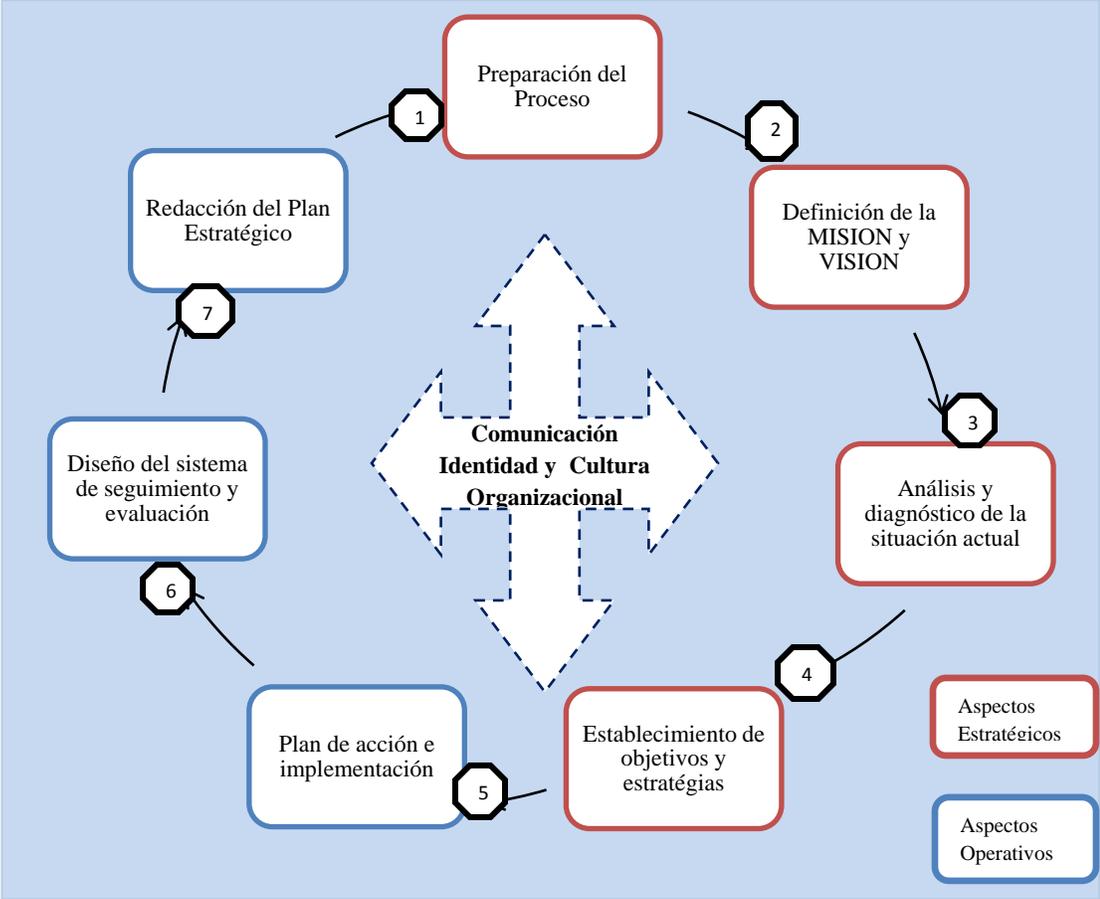
5.-Formular los presupuestos: los planes de acción se ejecutan a través de las actividades identificadas y de ciertos recursos que se requieren. Los presupuestos traducen esos recursos en una unidad en común: dinero. Así, cada Plan de Acción se encuentra asociado a sus gastos en un Presupuesto que hace posible que las actividades se pongan en práctica, mediante el pago de los recursos necesarios.

6.-Implementar los Planes: consiste en ejecutar tanto los Planes de Acción como los presupuestos respectivos.

7.-Controlar los Planes: proceso que permite contrastar los impactos obtenidos con las acciones ejecutadas respecto a los impactos esperados. La medida en que las acciones aportan o no al logro de las metas y de los objetivos, define el tipo de decisión que se tomará.

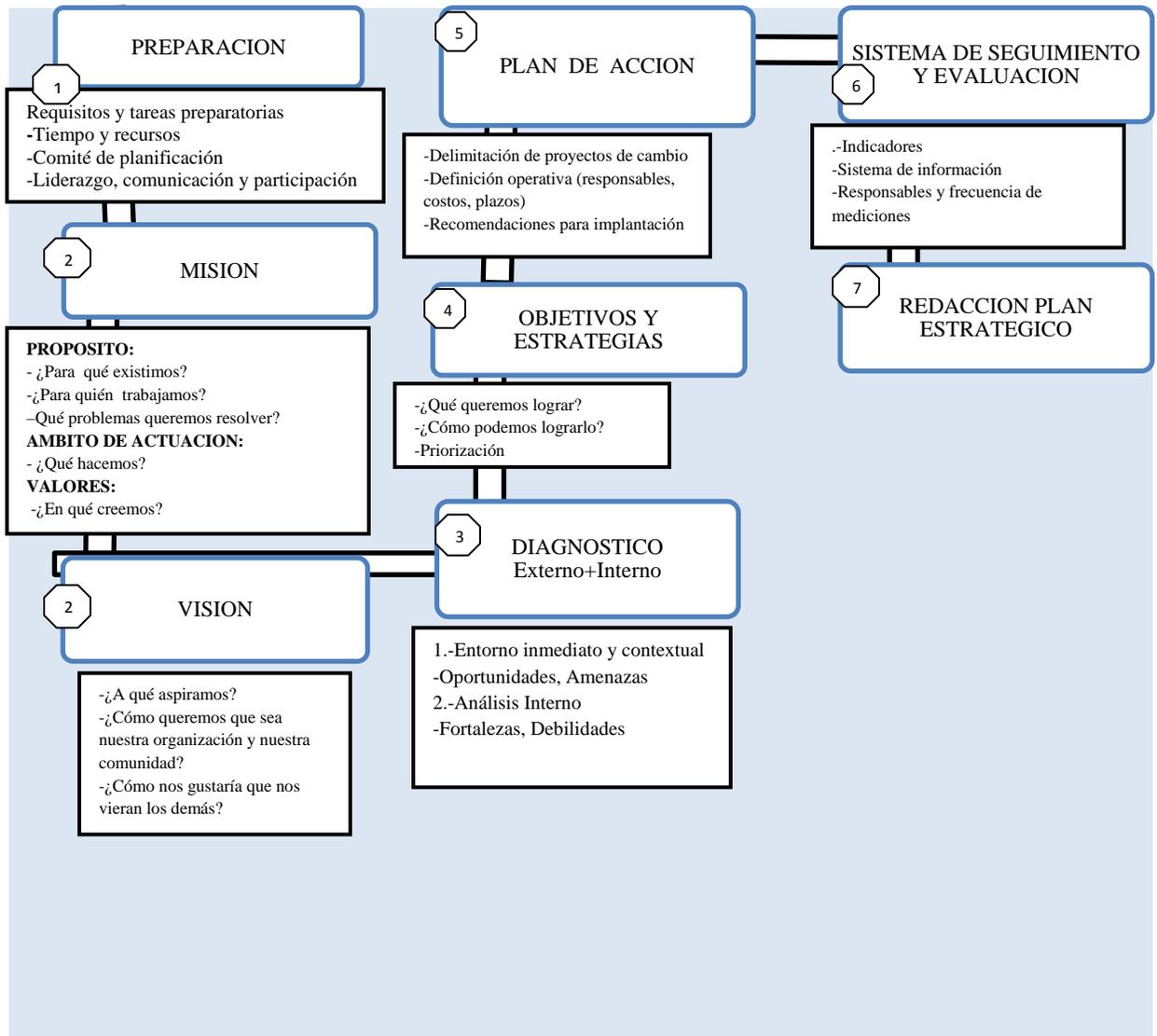
8.-Evaluar y retroalimentar el conjunto de proceso: Para que los objetivos se alcancen o, si no se están alcanzando, los correctivos necesarios puedan ser introducidos en el camino, es preciso que la organización tenga la capacidad de medir su desempeño y comunicar los resultados obtenidos a todas las unidades y personas. Esa evaluación-comunicación permite decidir sobre las decisiones convenientes para mantener a la organización viable y orientada hacia sus objetivos.

Figura 11: Fases del Proceso de Planificación Estratégica



Fuente: Cámara, Luis (2005)

Figura 12: Resumen de los Pasos del Proceso de preparación de un Plan Estratégico



Fuente: Cámara, Luis (2005)

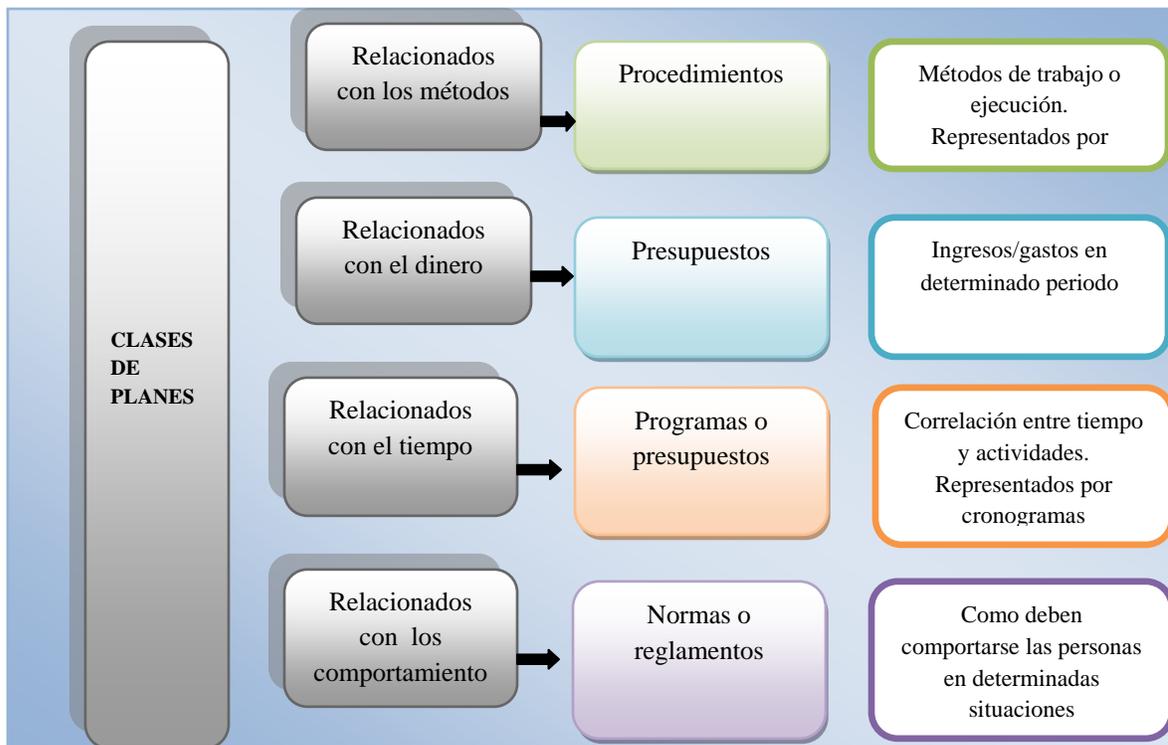
El Plan

Chiavenato, I. (2000); un plan es el producto de la planeación, y constituye el evento intermedio entre el proceso de planeación y el proceso de implementación de la planeación. Como un plan describe un curso de acción, necesita proporcionar respuestas a las siguientes pregunta; que, cuando, como, donde, y por quien.

c.-Tipos de planes

Existen cuatro clases diferentes de planes; planes relacionados con los métodos, denominados procedimientos; planes relacionados con dinero, denominados presupuestos; planes relacionados con el tiempo, denominados programas o programaciones; planes relacionados con comportamientos, denominados reglas o reglamentos.

Figura 13. Las Cuatro Clases De Planes



Fuente: Chiavenato, Idalberto (2000)

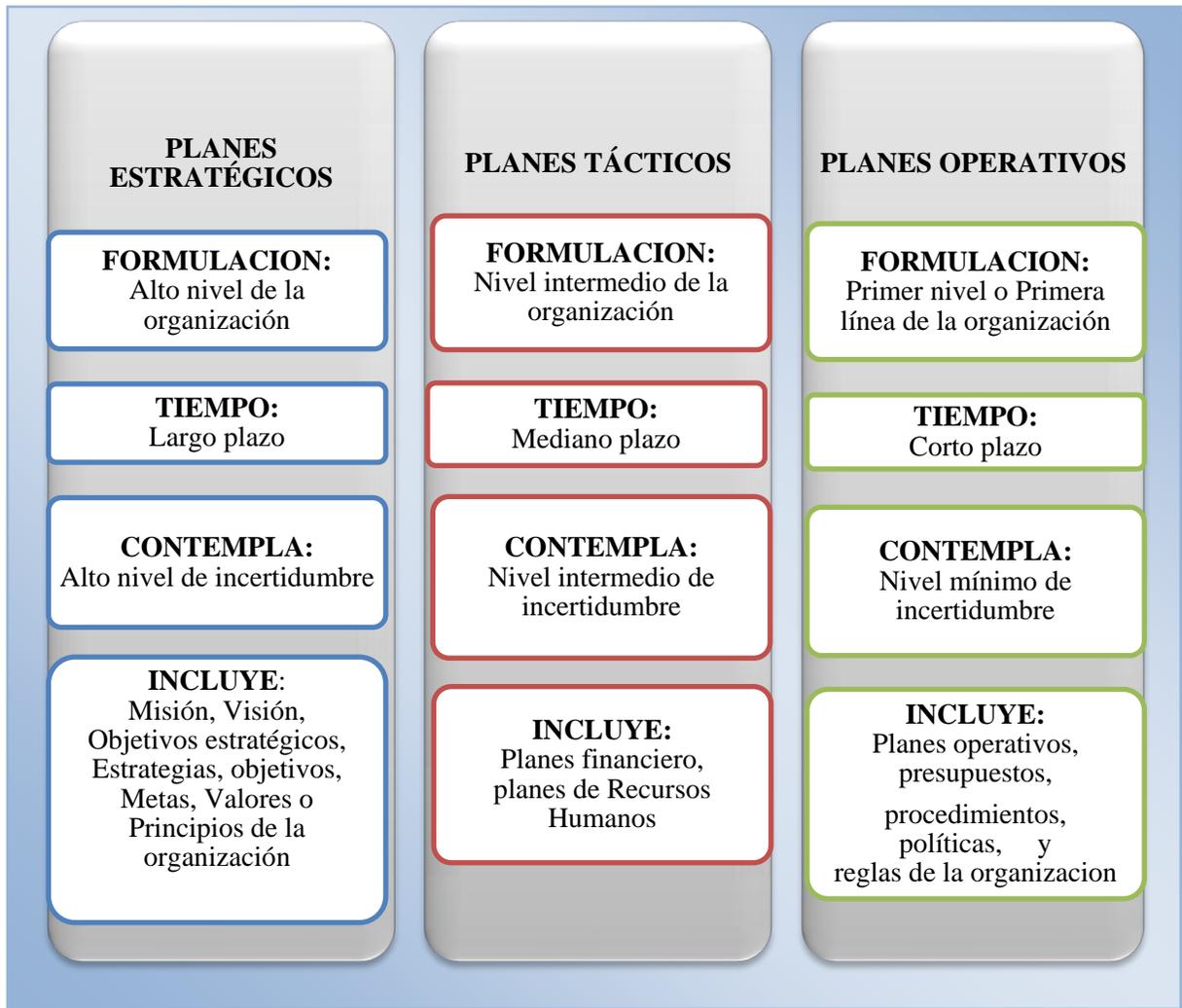
Estas cuatro clases diferentes de planes pueden ser estratégicas, tácticas u operacionales según el alcance que tengan.

Estratégicos: Son formulados por el alto nivel de la organización, considerados en el largo plazo (que se define en función del sector en el cual se maneja la organización), contemplando un alto nivel de incertidumbre. Contiene la Misión, la Visión, los objetivos Estratégicos, las Estrategias, los Objetivos, las Metas y los Valores o Principios de la organización.

Tácticos: permiten pasar del plano de las ideas (Planes Estratégicos) al plano de las acciones (Planes Operativos), a través de la identificación, definición y administración de los recursos necesarios. Son formulados por el nivel intermedio de la organización, consideran el mediano plazo, contemplan un nivel intermedio de incertidumbre, e incluyen los Planes Financieros y los Planes de Recursos humanos.

Operativos: dan soporte a las acciones rutinarias, el día a día de la organización. Son formulados por el primer nivel o primera línea de la organización, consideran el corto plazo, contemplan un nivel mínimo de incertidumbre, e incluyen los Planes Operativos, los Presupuestos, los procedimientos, las políticas y las Reglas de la organización.

Figura 14: Tipos de Planes



Fuente: Elaborado por la autora, a partir de De La Calle, D. y Martin (2002)

La Organización

Una vez identificados y definidos propósitos o fines en la planificación, se procede a organizar los recursos para alcanzar esos fines. Los recursos son tanto humanos (el personal con que contamos), como no humanos (ejemplo: la información, la tecnología, la energía, los equipos, los materiales, entre otros), y el dinero. Además, es importante tener en cuenta el tiempo, que puede volverse un limitante.

La función organización. Se basa en el principio de la especialización en el trabajo. Se trata de que la organización sea presumiblemente más eficiente si la persona que ocupa cada puesto realiza sólo una cantidad limitada de actividades o tareas, de manera que cada cual esté a cargo de los aspectos que mejor domina o ejecuta.

a.- Diseño del trabajo.

El principio de la especialización se aplica al diseño del trabajo. Este proceso consiste en definir los puestos de trabajo que tendrá la organización, establecer las obligaciones y los derechos de cada uno y, además, describir cómo se deberán desempeñar.

El diseño del trabajo se puede sustentar en cuatro enfoques básicos complementarios:

- **El enfoque de la motivación:** que busca que las actividades se constituyan en un reto para el trabajador y, que éste tenga tanta responsabilidad que esté motivado por el sólo hecho de desempeñar el trabajo. Es decir, se diseña un trabajo para satisfacer vocaciones.
- **El enfoque mecánico:** que enfatiza en la eficacia para desempeñar un trabajo. Se diseña un trabajo pensando en la relación mano-guante, es decir, creando los puestos para los que mejor se pueden encontrar las personas con las destrezas y las capacidades precisas.

- **El enfoque biológico:** que se basa en la ergonomía. Su objetivo es disminuir las exigencias físicas del trabajo así como las incomodidades y lesiones que éstas provocan. Se trata de dar puestos de trabajo lo más adecuados a la anatomía y fisiología humanas.
- **El enfoque motriz y de percepción:** que se centra en las capacidades de la mente y en sus limitaciones. Propone garantizar que la atención y la concentración necesarias para un trabajo se ubiquen dentro del margen de capacidad del trabajador menos competente.

b.- Cultura organizacional

La función organización se ocupa también de definir la cultura de la organización, a partir de la identificación de sus Valores o principios hecha en la función de Planificación. La cultura organizacional se refiere, fundamentalmente, a los valores y creencias compartidas que influyen prácticamente en la conducta de los miembros de la organización.

La cultura organizacional se expresa en la presencia o ausencia de elementos tangibles como: procesos de participación, empoderamiento, rotación de personal, desarrollo de carrera, formación y mantenimiento de equipos de trabajo, etc.

c.- Modificaciones a la estructura burocrática

Es la forma de ver la organización, la cual busca la mayor racionalidad y efectividad posible a partir de la división del trabajo. Sus principios son:

- La jerarquía de la autoridad
- La unidad de mando, de manera que sólo una persona da las órdenes en cada situación
- La especialización en tareas
- La existencia de un código claro de obligaciones y derechos de los empleados

- La clara definición de la responsabilidad administrativa
- La existencia de funciones en la línea principal de producción y de funciones de apoyo a las de esa línea.

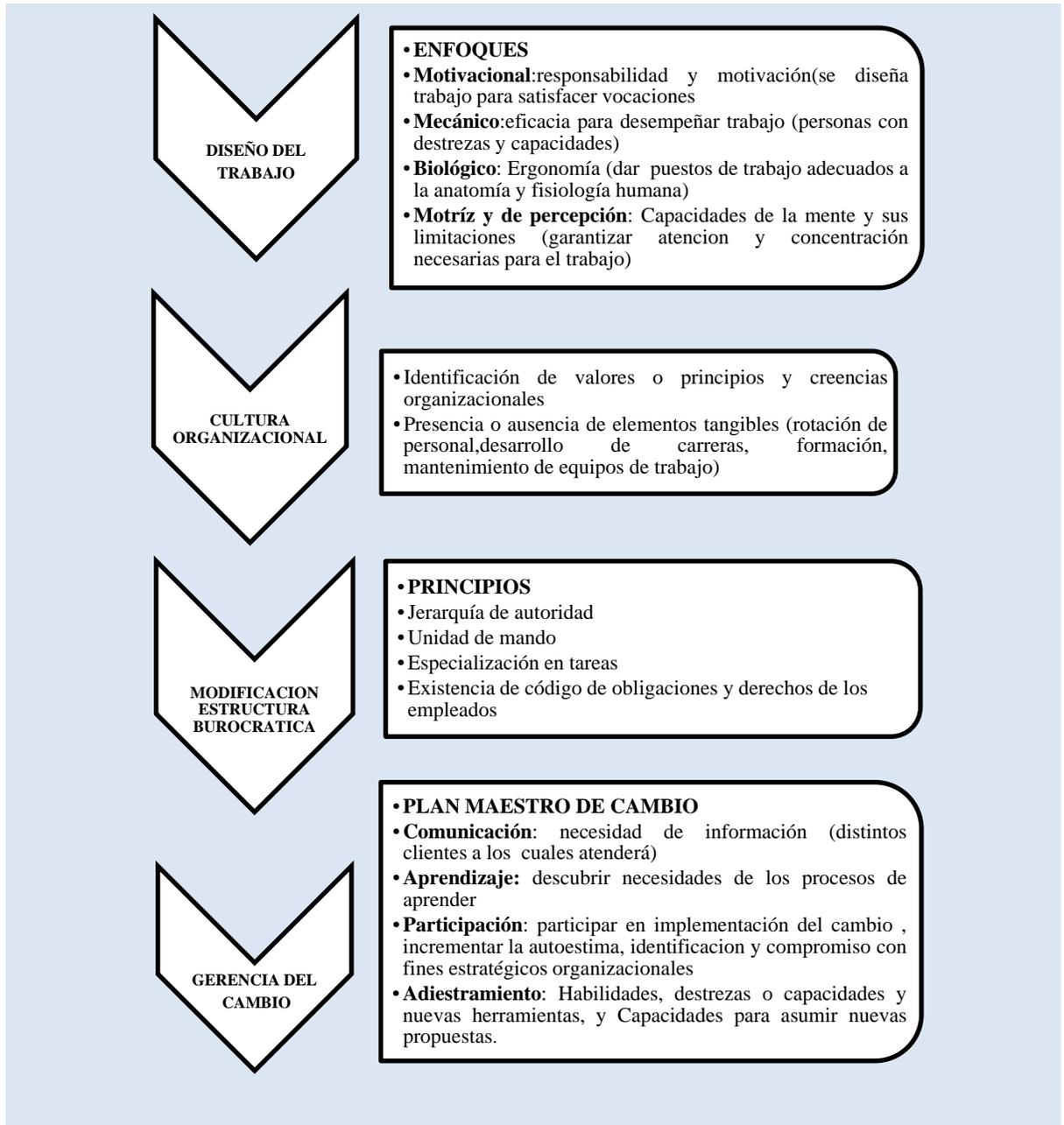
d.-La gerencia del cambio

Los administradores luchan día a día por mantener una cierta rutina que produzca cierto desempeño de la organización. Cuando se ha decidido cambiar la organización, se encuentran ante el desafío de administrar el cambio apropiadamente, para permitir la ruptura. Para esto resulta necesario un **Plan Maestro de cambio**, que recoja de qué estructura organizacional se parte y a cuál se quiere llegar, junto con los pasos intermedios, si los hay. Pero además hacen falta algunos planes complementarios, como:

- **Comunicación:** Que identifica las necesidades de información sobre el cambio y sus fuentes, los distintos públicos a los cuales atenderá, su frecuencia, su costo, los medios que empleará para mantener su flujo bidireccional, etc.
- **Aprendizaje:** consiste en un Plan de desarrollo que muestre cómo debe evolucionar el sujeto en el tiempo conforme la organización cambia, para evitar su estancamiento, invitándolo a descubrir sus necesidades de los procesos de aprender y desaprender. Está fundamentado en la visión de futuro que se tenga para cada individuo.
- **Participación:** en un marco de respeto mutuo, y a partir de los planes acordados, se llama a las personas a participar en la implementación del cambio, pidiéndoles que identifiquen oportunidades y contribuyan a la toma de decisiones. El beneficio esperado es un incremento en la autoestima, en la madurez y en la confianza de los participantes, así como una mayor identificación y compromiso con los fines estratégicos de la organización.

- **Adiestramiento:** se fundamenta en la observación que las nuevas situaciones requieren, normalmente, enfoques adecuados así como habilidades, destrezas o capacidades y herramientas nuevas. El beneficio esperado es un conjunto de personas claras, respecto a lo que se espera de ellas y, también capacitadas para asumir la nueva situación propuesta.

Figura 15: **Función Organizacional**



Fuente: Elaborado por la autora, a partir de De La Calle, D. y Martin (2002)

La Integración

Las organizaciones son sistemas sociales. En ellas existe un conjunto de personas que se reconocen como pertenecientes a la organización porque comparten cuestiones tan nucleares como un conjunto de propósitos o fines, y cuestiones tan concretas como un inventario de recursos.

Los modelos actuales de la organización tienen en cuenta cuidadosamente la naturaleza psicológica y social de quienes la integran. No sólo se trata de gente que trabaja para recibir un sueldo o salario. Por el contrario, para la efectividad de la organización las personas deben ser consideradas como tales. Los mínimos de esa consideración vienen establecidos por las leyes laborales, que es esencial conocer bien y respetar. Pero la empresa puede querer ir más allá a fin de conseguir una mejor integración de sus trabajadores con vistas a la misión organizacional.

a.- Plan Estratégico de Recursos Humanos

El Plan estratégico de los Recursos Humanos es la herramienta fundamental para la integración. La integración intentará la gestión sana de los recursos humanos de una organización, comenzando siempre con un análisis y diagnóstico de los contextos tanto externos como interno. El empleo de una herramienta como la Matriz DOFA aportará información a la organización respecto a las destrezas o capacidades que requiere para aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas que se pueden identificar en el contexto externo. La misma herramienta presentará la información de las destrezas o capacidades que requiere la organización para explotar sus fortalezas (o ventajas competitivas) y eliminar sus debilidades, que se pueden identificar en el contexto interno.

La Planificación Estratégica de los Recursos Humanos ayuda tanto a identificar las brechas que se anticipan entre el capital humano actual de la organización y aquel

que se requeriría en el futuro, como a definir la amplitud de las mismas. Este proceso se ejecuta en cuatro etapas:

1. Anticipar las necesidades de la organización, para lograr sus propósitos o fines.
2. Pronosticar la rotación del personal
3. Planificar el reclutamiento, la selección y la contratación del personal.
4. Planificar el adiestramiento, la capacitación y el desarrollo.

b.- Procesos Operativos de la Administración de los Recursos Humanos

- 1.-Debe asegurarse la definición exacta del perfil requerido.

Un perfil no es más que la identificación de las distintas destrezas o capacidades que una persona debe tener, en los distintos niveles que cada una de esas destrezas presenta, para poder asegurar el desempeño que la organización espera de ella.

- 2.-Luego de tener el perfil requerido, la organización entra en la ejecución de los procesos operativos, que son los siguientes:

El reclutamiento: conjunto de actividades para atraer a los candidatos que tengan las características adecuadas al perfil de las vacantes y, que podrán ser contratados.

La selección: conjunto de actividades para poner a prueba al candidato, a fin de comprobar su idoneidad para la organización. Estas pruebas van desde una entrevista de selección preliminar, pasando por el llenado de la forma de solicitud, por pruebas de personal y psicológicas, por múltiples entrevistas con diferentes paneles de personal de la organización, por la confirmación de las referencias personales hasta pruebas de salud.

La contratación: establecimiento del vínculo legal entre la organización y las personas que se asocian a ella. En el contrato se presentan las obligaciones y derechos de cada parte.

La socialización (inducción): conjunto de actividades que persiguen la orientación de las personas en el contexto cultural de la organización, para que se familiarice con los valores, políticas, normas, reglas, procesos y procedimientos de la organización con la cual se asocian. La idea es darle un tiempo de adaptación al nuevo asociado, a fin de que conozca las condiciones que se le ofrecen para lograr su máximo desempeño.

El adiestramiento: conjunto de actividades que persiguen lograr el máximo desempeño de la persona a través del proceso de capacitación, que lo hace más apto (trabajando sobre sus destrezas) para realizar el trabajo para el cual fue contratado, estimulando y fortaleciendo su aprendizaje.

La capacitación y el desarrollo pueden tener una gran fuerza de motivación, sobre todo cuando se enlazan con un progresivo enriquecimiento del trabajo. Se llama **enriquecimiento del trabajo** al proceso de incorporar nuevas motivaciones, oportunidades, responsabilidades y reconocimiento a los puestos de trabajo, de manera que conforme la persona crece profesionalmente lo haga también su puesto de trabajo, y éste se le vuelva al trabajador cada vez más atractivo.

La evaluación: conjunto de actividades formales que persiguen medir, evaluar y revisar el desempeño de las personas. Es muy importante que las categorías de evaluación se relacionen con el trabajo que la persona ejecuta (ejemplo: calificar a una persona por su creatividad sólo cuando su trabajo requiera de pensamiento creativo).

La importancia que se le otorga en la actualidad a las estructuras de equipo ha cambiado la evaluación del desempeño en dos sentidos significativos:

1.-En la actualidad se evalúa con una mayor regularidad a los individuos y a los equipos (por ejemplo: cada 6 meses, cada 4 meses).

2.-En la actualidad se emplean sistemas de calificaciones múltiples, por medio de los cuales diversas personas (supervisores, subordinados, pares y clientes) evalúan a una persona en particular.

Entre los propósitos administrativos del proceso de evaluación se encuentran:

-Decidir quién (individualmente) o quiénes (conformando un equipo de trabajo) deben recibir un reconocimiento, una recompensa o un aumento por sus méritos y cuál debe ser el monto del mismo.

-Identificar a las personas con potencial para los ascensos.

-Identificar a los equipos de alto desempeño.

-Identificar en qué son buenas las personas y en qué necesitan mejorar o desarrollarse.

-Motivar a las personas proporcionándoles retroalimentación sobre su desempeño (refuerzos positivos).

-Crear una instancia para que las personas expresen sus necesidades, intereses y objetivos, ambiciones, esperanzas y preocupaciones,

-Evaluar la calidad de todos los procesos operativos anteriores (reclutamiento, selección, etc.)

Reconocimiento y recompensa: conjunto de actividades formales que persiguen expresar los valores de la organización (cómo, cuánto y por qué considera a sus empleados), por lo tanto, el carácter de su cultura y de las formas particulares que tiene la organización de considerar los procesos de Motivación y Liderazgo.

Tipos de remuneración:

-Los sueldos y los salarios, que constituyen la modalidad más común de remuneración.

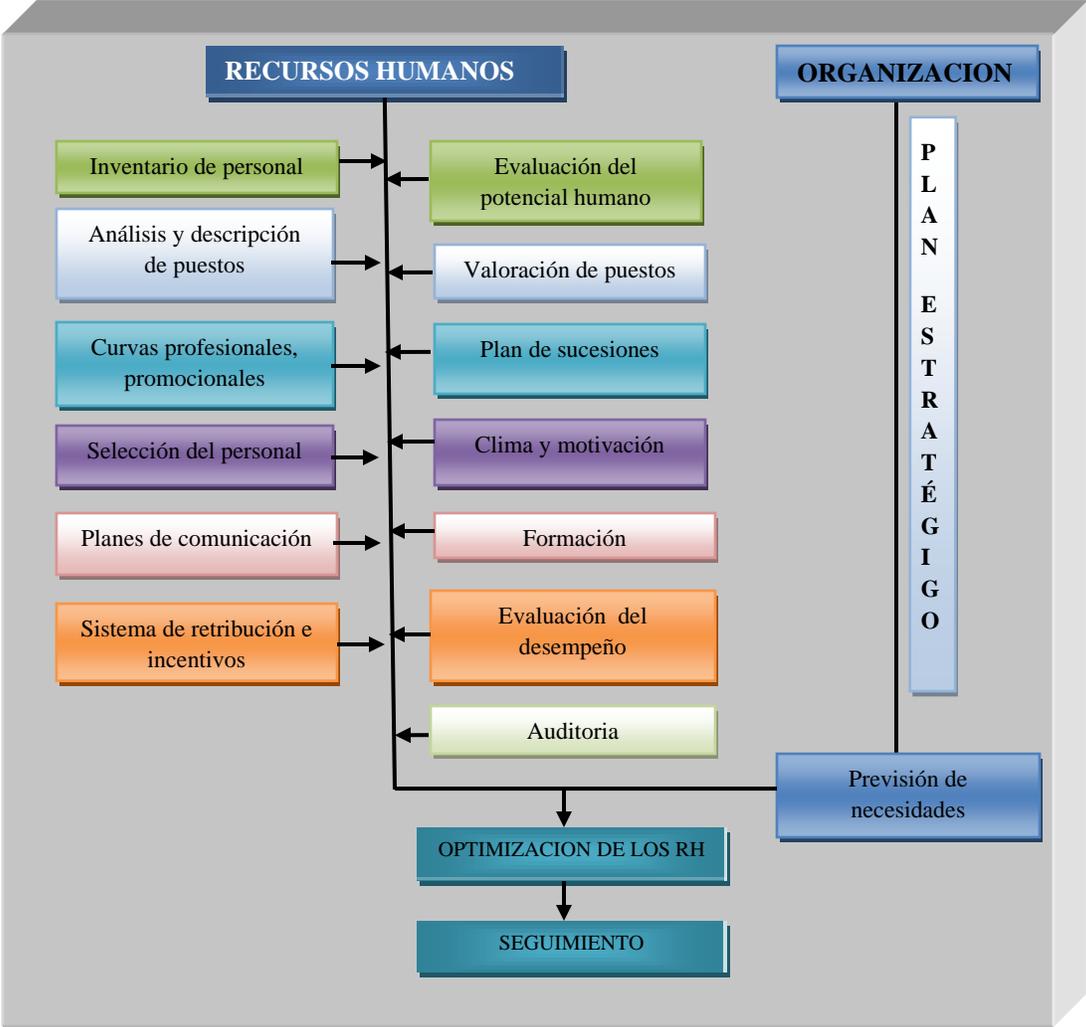
-Oportunidades de adiestramiento para adquirir conocimientos y destrezas.

-Los reconocimientos (cartas, memorándum, publicaciones), el planteamiento de nuevas responsabilidades y retos, la mejora de las condiciones de trabajo, el liderazgo de nuevos proyectos.

-Las prestaciones, que son retribuciones no monetarias que se entregan a las personas asociadas a su empleo (seguro médico y de incapacidad, seguro de vida, plan de vacaciones, plan de carrera, etc.).

Separación: conjunto de actividades formales que buscan concluir con el contrato legal que existe entre las dos partes firmantes (persona contratada-organización contratante).

Figura 16. Modelo conceptual de Recursos Humanos de Harper y Lynch (1992)



Fuente: Harper y Lynch (1992)

La Dirección

Chiavenato, Idalberto (2000); La dirección está relacionada con la acción, como la puesta en marcha, y tiene mucho que ver con las personas. Está directamente relacionada con la disposición de los recursos humanos en la empresa.

a.-Expresiones de la Dirección

La Dirección: se realiza en cuatro expresiones básicas:

1.-La Comunicación: que define y administra el flujo de información, para que todas las personas manejen la información que necesitan a fin de tomar las decisiones que les correspondan (generalmente para apoyar una propuesta de la organización o, a veces, para resistirse ante una cierta situación).

2.-El Trabajo en Equipo: que parte del principio de que las destrezas de las personas se complementan, por lo que unos son interdependientes de otros en el esfuerzo por lograr los propósitos comunes.

3.-La Motivación: que intenta identificar las diversas causas de los comportamientos motivados de los individuos. La idea es descubrir y considerar esas causas, para mantener el esfuerzo individual orientado hacia los propósitos de la organización.

4.-El Liderazgo: que intenta identificar, considerando las fuentes de motivación individuales y los Valores de la organización, cuál es la forma más apropiada de orientar el esfuerzo colectivo hacia el alcance de los fines organizacionales.

b.-La Comunicación-Reuniones efectivas

Un sistema de comunicación consta de varios elementos: un mensaje, un emisor que envía el mensaje, y un receptor que lo recibe. Además, tiene que haber un canal físico para comunicarse: carta, correo electrónico, llamada telefónica, cara a cara.

Reuniones efectivas

En muchas organizaciones, las reuniones son la situación de comunicación interna por excelencia. Algunos elementos fundamentales que deben tenerse en cuenta al organizarlas:

En la etapa previa a la reunión hay varias preguntas que se deben responder: 1. ¿Se justifica? 2. ¿Cuál es su objetivo? (si es informar, investigar, decidir, reconocer por ejemplo).3. ¿Quiénes deberán participar? y ¿ por qué?.

c.-El trabajo en equipo

El tema de cómo organizar el trabajo dentro de la organización requiere de gran atención para encontrar modalidades que permitan desarrollar al máximo el potencial existente, sin establecer esquemas demasiado ambiciosos y por ello abocados al fracaso. Lo primero es conocer bien al personal con que cuenta la organización, en varios aspectos:

- El nivel técnico requerido de las personas para realizar su trabajo, porque eso definirá su nivel de competencia y la capacidad para asumir un rol u otro, un reto u otro.
- La capacidad de relación interpersonal que se requiere de las personas, porque eso definirá la factibilidad de emplearlas en formas individuales, grupales o de equipo.
- El grado de confianza que se tiene en las personas, porque eso determinará cuánto se delegará en ellas, cuánto se les considerará en las situaciones de toma de decisiones, cuánto se descentralizará la estructura, por ejemplo.

- El grado de madurez que se percibe en las personas (cuánta experiencia tienen en una determinada actividad y cuál ha sido su desempeño, qué capacidad de reacción han demostrado, qué grado de identificación y de compromiso se les atribuye y cuál es el nivel de desarrollo de su criterio o juicio crítico para analizar y diagnosticar situaciones y proponer acciones, por ejemplo), porque eso permitirá vislumbrar si se les darán o no oportunidades para desarrollar una carrera, cuánto se invertirá en su adiestramiento y, qué tipo de motivación y de liderazgo se empleará con ellas.

Algunas definiciones sobre las formas de organización interna que podrían utilizarse según los casos:

- **Grupo:** conjunto de personas que se perciben así mismo como tal, que se relacionan y que interactúan entre sí, y que trabajan para alcanzar un propósito común.

-**Formal:** constituido por la organización, en forma deliberada, con el fin de realizar tareas específicas y alcanzar ciertos objetivos asignados.

-**Informal:** surge con el paso del tiempo, propiciado por las interacciones entre las personas y debido a diferentes motivos.

Los grupos de trabajo, particularmente los formales, presentan ciertos requerimientos para ser eficaces. Por ejemplo:

-El diseño del trabajo enriquecido

-La interdependencia de las actividades y recompensas.

-Un buen apoyo de la organización para el grupo de trabajo, que va desde la provisión de todos los recursos que necesita, hasta el aporte de técnicas y métodos de trabajo.

- **Equipo:** conjunto de personas que se perciben así mismas como tal, que se relacionan y que reconocen su interdependencia, para el desarrollo de un centro de trabajo colaborativo, en pro del logro de los propósitos compartidos.

Algunas modalidades de equipo:

-Funcional: conformado por personas de la misma especialidad o que se encuentran agregadas en la misma función, área, unidad o departamento de la organización.

-Interfuncional: conformado por personas de diferentes especialidades, más o menos del mismo nivel organizacional, que se reúnen para desempeñar una tarea.

-Gerencial: conformado por administradores de un mismo nivel, que se reúnen con distintos fines (informar, investigar, consultar, decidir, por ejemplo).

-Virtual: conformado por personas que realizan gran parte de su trabajo en colaboración, pero empleando en forma intensiva y extensiva las tecnologías de información y de comunicación electrónica, en lugar de hacerlo mediante reuniones cara a cara.

- **Trabajo en equipo:** Proceso en que los miembros del equipo entienden las metas del mismo y están comprometidos a lograrlas.

El trabajo en grupos y equipos presenta dos problemas básicos que, monitoreados y enfrentados a tiempo pueden salvar los desempeños esperados:

-La mala definición de los objetivos.

-El liderazgo inadecuado o inexistente.

Otros inhibidores del máximo desempeño son:

- La falta de compromiso con los objetivos.
- La mala e injusta distribución de las cargas de trabajo.
- La holgazanería social.

- **Los conflictos:** dentro de la organización o dentro de sus grupos o equipos se enfrentan, primero, identificando y definiendo la situación y, luego, aplicando una de estas tres posibilidades:

-Negociación entre las partes, o

-Recurriendo a la mediación de un tercero (que facilite la interrelación y el afrontamiento apropiado de la situación), o

-Recurriendo al arbitraje (el árbitro, luego de analizar los argumentos de ambas partes, decidirá a favor de una de ellas).

d.-La Motivación-La modificación de la conducta

La Motivación puede verse desde dos puntos de vista:

- **El del individuo:** en el cual la Motivación se entiende como un estado interno que le mueve a actuar en pro de un propósito. Normalmente deriva de las necesidades, intereses u objetivos de la persona.

- **El del administrador:** en el cual la Motivación es el proceso mediante el cual se consigue que las personas persigan los objetivos propuestos por la organización.

La relación más importante para la organización será aquella que se observa entre la Motivación y la Capacidad individual, para lograr un cierto Desempeño.

La modificación de la conducta

Consiste en la manera de cambiar el comportamiento de las personas, premiando las respuestas correctas y sancionando o ignorando las respuestas equivocadas a las distintas situaciones organizacionales.

La modificación de la conducta se fundamenta sobre la Ley del Efecto: la conducta que produce consecuencias positivas para quien la realiza, tiende a ser repetida, y la que produce efectos negativos, tiende a ser evitada en el futuro.

En general se habla de Motivadores Extrínsecos: definidos y administrados por la organización (sueldos, salarios y prestaciones) y de motivadores Intrínsecos: definidos por las personas (relacionados con sus necesidades, intereses y objetivos personales, cuando realizan el trabajo que les gusta, donde les gusta, con la gente que les gusta, cuando les gusta, y además les pagan, por ejemplo).

e.- El Liderazgo

Consiste en la capacidad para inspirar confianza y sensación de apoyo en las personas, según lo requerido para alcanzar los propósitos de la organización. Esto implica asumir la guía, conducción y/o facilitación para lograr esos propósitos en las diversas situaciones y niveles organizacionales.

Normalmente, un buen líder es alguien motivado para ejercer el liderazgo. Por eso la importancia de tomar en cuenta a la persona, sus cualidades y disposiciones, antes de asignarle un rol de líder o que requiera liderazgo, como el de supervisor o gerente. Por otra parte, el enfoque clásico del liderazgo señala que el líder logra imponerse e influir sobre otros por medio del uso del poder y de la autoridad, para que realicen las actividades propuestas.

Autoridad y Poder

- **Poder:** es la capacidad o el potencial para influir en las decisiones y para controlar los recursos.

Algunos tipos de poder que ejercen los líderes y, en ocasiones, los miembros del grupo:

- El poder legítimo
- El poder de recompensa
- El poder coercitivo
- El poder de experto
- El poder de relación
- El poder subordinado

- **Autoridad:** es el derecho formal (dado por la organización) para hacer que las personas hagan algo, o para controlar recursos.

El Control

Puesto que en cada función se enuncian objetivos, es muy importante controlar si en verdad están siendo buscados, cómo es su avance y si los logros en

ellos están teniendo los impactos esperados, para que se puedan tomar las decisiones necesarias, cuando se detectan desviaciones o insuficiencias.

a.-Tipos y estrategias de control

- **Los controles en función del tiempo:** (de acuerdo con el momento en el cual se aplican):

-Controles posteriores: evalúan una actividad o un proceso luego que se ha llevado a cabo. Es la forma clásica de medir desempeños: lo observado como resultado, versus lo esperado. Es decir, miden la historia y señalan las desviaciones respecto a los objetivos.

-Controles simultáneos: vigilan las actividades y los procesos mientras estos se llevan a cabo. Se aplican en el momento en que se observa una desviación del estándar de desempeño e, inmediatamente, se ejecuta una corrección para reducir el impacto de dicha desviación.

-Controles previos: se aplican antes que se ejecute una actividad o proceso. Su objetivo es prevenir los problemas que genera una desviación de los parámetros de desempeño.

- **Los controles en función de la estrategia en la cual se fundamentan** (fuera o dentro de las personas):

-La estrategia de control externo: se basa, sobre todo, en la idea de que los empleados están primordialmente motivados por premios externos y necesitan que sus administradores los controlen directamente.

-La estrategia de control interno: se basa en el supuesto de que es posible motivar a los empleados interiormente, no sólo por recompensas externas, si se fortalece su compromiso con las metas de la organización.

b.-El proceso de control

Los pasos de la función Control siguen la lógica de la Planificación, que se cuestiona, en cada etapa, sobre la mejor forma de proceder. Las preguntas claves que deben responderse sucesivamente son:

1.- ¿Cómo fijar parámetros, estándares o normas adecuadas para medir el desempeño?, ya que todo sistema de control empieza por fijar un conjunto de referentes de desempeño realista, retadores y aceptables por las personas involucradas.

2.- ¿Cómo medir el desempeño real?, considerando:

-Cuáles aspectos específicos del desempeño se medirán.

-Qué medidas con precisión suficiente se utilizarán para cada aspecto.

-Quién realizará las mediciones, cómo y cuándo.

3.- ¿Cómo compara el desempeño real con el parámetro, estándar o normal?, considerando como aspectos claves de esta comparación medir la desviación y comunicar la información a las personas apropiadas, es decir, a quienes ejecutan las actividades o procesos y a los administradores respectivos.

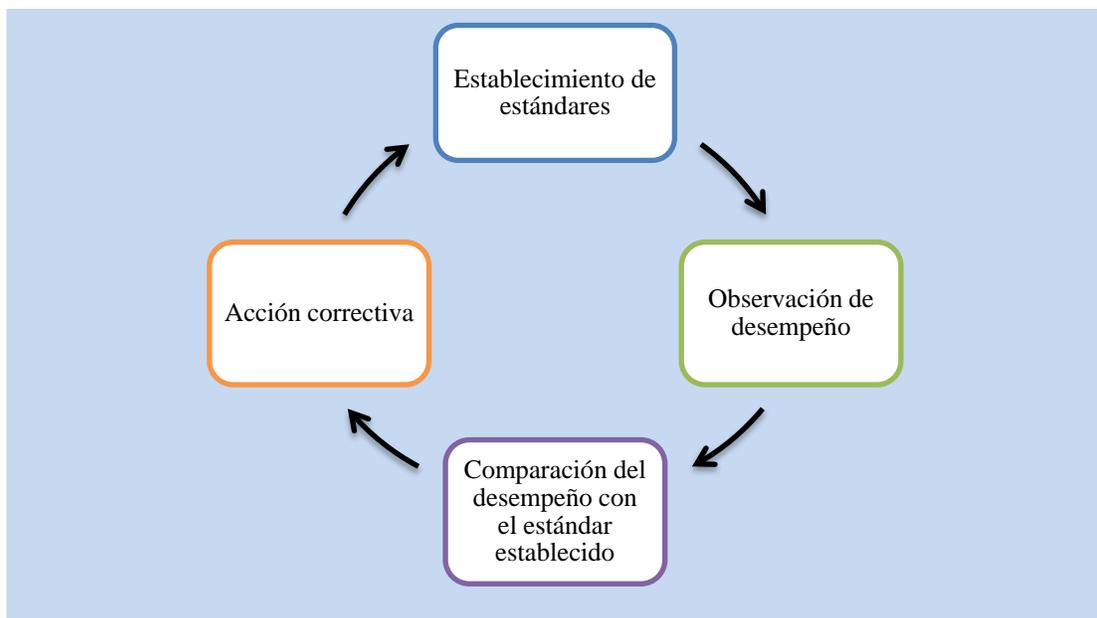
4.- ¿Qué decisión tomar?, luego de evaluar la discrepancia entre el desempeño y el parámetro. El administrador tiene tres opciones posible, de acuerdo con los resultados de la evaluación:

-No hacer nada: si la evaluación revela que los hechos avanzan de acuerdo al plan.

-Resolver la situación: si un administrador considera que una desviación es significativa (no es aleatoria o casual, sino resultado de un problema en los procesos internos o en su ajuste a los contextos externos).

-Revisar el parámetro: si la desviación es atribuible a un error de diseño, como poner un estándar inalcanzable por lo irreal, por ejemplo.

Figura 17: **Las cuatro fases del Control**



Fuente: Chiavenato, Idalberto (2000)

c.- Técnicas de control no presupuestales

Las técnicas no presupuestales pueden ser cualitativas o cuantitativas.

Las técnicas cualitativas consisten en formas más o menos estructuradas de observación por parte de unos evaluadores. Su eficacia depende de la competencia y la ética de las personas que recopilan la información. Algunos ejemplos son:

- La auditoría externa o interna.
- La observación personal.
- La evaluación del desempeño de los trabajadores por sus supervisores.

Las técnicas cuantitativas requieren un manejo numérico más elaborado de recursos, costos, productos y tiempo (por ejemplo; el diagrama de Gantt).

d.- Técnicas de control presupuestales

Un Presupuesto es un plan expresado en términos numéricos, para asignar recursos durante un período de tiempo determinado. Los números del presupuesto suelen ser cantidades (de energía, de personas, de cartuchos de impresora) para los recursos, y dinero para medir ingresos y egresos.

- Presupuestos de uso común:
 1. Presupuesto maestro
 2. Presupuesto de caja
 3. Presupuesto de ingresos y de egresos
 4. Presupuestos de producción
 5. Presupuesto de adquisición y de uso de materiales
 6. Presupuestos de recursos humanos
 7. Presupuestos de gastos de capital

El presupuesto se utiliza para controlar la ejecución de los planes, fundamentalmente por dos vías:

- Si hay retraso en la implementación de los planes, esperamos que el presupuesto lo refleje con retrasos en su ejecución: el dinero no se ha gastado porque no se está produciendo, o el dinero no entra porque no se está vendiendo.
- Si hay ineficiencia en la implementación de los planes, esperamos que el presupuesto lo refleje con gastos mayores de lo previsto o ingresos menores, para el mismo volumen de producto.

Entonces, siguiendo la ejecución de los diversos presupuestos, la gerencia puede hacerse una idea de dónde están los puntos problemáticos de los planes en curso.

La Evaluación del Desempeño

La aplicación de una política consecuente de dirección del capital humano, necesita de un constante proceso de retroalimentación, para conocer qué tan bien o mal está logrando sus propósitos y poder tomar las medidas oportunamente. Es decir, requiere de una medición constante de su rumbo, para corregirlo si es necesario, y en ello juega su papel la evaluación del desempeño.

Al respecto, Chiavenato, I. (2000); la evaluación del desempeño es un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa.

Según los problemas identificados, la evaluación del desempeño puede ayudar a determinar y desarrollar una política de recursos humanos adecuada a las necesidades de la organización.

En resumen, la evaluación del desempeño constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización, ya que los empleados son siempre evaluados, bien sea formal o informalmente, con cierta continuidad, para posteriormente tomar decisiones en base a la información obtenida.

Responsabilidad por la Evaluación del Desempeño

En términos generales, se considera que la evaluación del desempeño de los empleados es responsabilidad única de los jefes. Dentro de este contexto, Chiavenato, I. (2000), destaca que la responsabilidad por la evaluación del desempeño humano puede atribuirse a:

- 1.- **El Gerente o Supervisor:** Evalúan el desempeño del personal a su cargo con la asesoría de la gestión de personal quienes establecen los medios y criterios para la evaluación.
2. **El Empleado:** A través de la auto evaluación, pero teniendo en cuenta los parámetros establecidos por el Gerente o la Organización.
3. **El Empleado y el Gerente:** Mediante la aplicación de la administración por objetivo, ya que esta es democrática, participativa e involucradora y muy motivadora. Para llevar a cabo este tipo de evaluación debe tenerse en cuenta los siguientes parámetros: a).- La formulación de objetivo debe ser por consenso, es decir, el establecimiento de objetivos por el gerente y el evaluado. b).- Debe existir un compromiso personal en la consecución de los objetivos fijados en conjunto, la aceptación plena por parte del evaluado de los objetivos y el

compromiso de alcanzarlo. c).- Actuación y negociación con el gerente en la asignación de los recursos y los medios necesarios para alcanzar los objetivos. d).- Desempeño, estrategias individuales para el logro de los objetivos. e).- Medición constante de los resultados y comparación con los objetivos fijados, para verificar los costos y beneficios. f).- Retroalimentación intensiva y medición continua. El evaluado debe conocer cómo va marchando, para establecer una relación entre el esfuerzo y el resultado alcanzado

4. El Equipo de Trabajo: Evalúa el desempeño de cada uno de sus miembros y programan en conjunto las medidas necesarias para mejorarlo cada vez más, definen sus objetivos y metas.

5. El órgano de gestión de personal: Este tipo de evaluación tiene carácter centralista y burocrático. El órgano de gestión de personal responde por la evaluación del desempeño de cada miembro de la organización y cada gerente proporciona la información del desempeño de cada empleado, se basa en lo genérico y no en lo particular.

6. Comité de evaluación: Este puede estar conformado por empleados permanentes o transitorios, pertenecientes a diferentes departamentos. La evaluación es colectiva y la realiza un grupo de personas. Los empleados permanentes son el presidente de la organización o su representante, el director del órgano de gestión de personal y un especialista en evaluación del desempeño. Los miembros transitorios son los gerentes de cada evaluado o su supervisor, lo que se busca es mantener el equilibrio de los juicios, el acatamiento de los estándares y la permanencia del sistema, es de tipo centralista.

7. Evaluador de 360 grados: Cada persona es evaluada por las personas de su entorno, significa que con cualquier persona con la que mantenga interacción participa en su evaluación (gerente o supervisor, colegas, clientes, subordinados).

Objetivos de la Evaluación del Desempeño

Chiavenato, I. (2000); plantea que: “los objetivos fundamentales de la Evaluación del Desempeño pueden presentarse de tres maneras:

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
2. Permitir el tratamiento de los recursos humanos como un elemento básico de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente, dependiendo de la forma de administración.
3. Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, de una parte, los objetivos empresariales y, de otra, los objetivos individuales”.

Beneficios de la Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño debe aportar beneficios a todos y cada uno de los miembros de una organización. Chiavenato, I. (2000), argumenta que cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo, donde los principales beneficiarios son el jefe, el subordinado y la propia organización. Tales beneficios se resumen en el cuadro siguiente:

Cuadro 1. Beneficios Evaluación de Desempeño

Beneficios para el jefe:	Beneficios para el subordinado:	Beneficios para la organización:
<p>1.-Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en las variables y los factores de evaluación y, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.</p> <p>2.-Proponer medidas que llevan a un mejoramiento del comportamiento de los subordinados.</p> <p>3.-Favorecer la comunicación con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo, y que mediante ese sistema puedan conocer cuál es su desempeño.</p>	<p>1.-Conocer cuáles son los aspectos de comportamiento y de desempeño que la organización valora más en sus empleados.</p> <p>2.-Conocer las expectativas que tiene su jefe acerca de su desempeño y sus fortalezas y debilidades.</p> <p>3.- Conocer las medidas que está tomando el jefe para mejorar su desempeño y las que él deberá tomar por su cuenta.</p> <p>4.-Además le posibilita hacer su autoevaluación y autocrítica para su auto desarrollo y autocontrol.</p>	<p>1.-Evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada empleado.</p> <p>2.-Identificar a los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento.</p> <p>3.-Seleccionar los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.</p> <p>3.-Dar mayor dinamismo a su política de recursos humanos, estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.</p>

Fuente: Elaborado por la autora, a partir de Chiavenato, I. (2000).

Métodos de Evaluación del desempeño.

Pueden utilizarse varios sistemas de evaluación del desempeño o estructurar cada uno de estos en un método de evaluación adecuado al tipo y a las características de los evaluados. La elección de uno u otro dependerá de numerosos aspectos como son:

- Tipo de puesto
- Aspectos o características que se desean medir.
- Cultura empresarial existente.
- Objetivos que se persiguen o se pretenden conseguir.

Los principales métodos de evaluación del desempeño pueden ser clasificados en:

1.-Métodos tradicionales de evaluación del desempeño o métodos basados en el desempeño pasado y;

2.-Métodos de evaluación basados en el desempeño futuro.

El siguiente cuadro muestra los Métodos de evaluación del desempeño:

Cuadro 2. Métodos de Evaluación del Desempeño

Métodos Tradicionales	Métodos basados en el desempeño futuro
<p>1.-Escala gráfica: Es un formulario de doble entrada que contiene filas horizontales y columnas verticales, las horizontales representan los factores de evaluación de desempeño y las verticales representa los grados de variación de los factores.</p> <p>2.-Elección forzada: Se evalúa el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de alternativas de tipos de desempeño individual, se elabora un bloque de dos, cuatro o más frases donde el evaluador está forzado a elegir solo una o dos frases, las que más se aplique al desempeño del trabajador.</p> <p>3.-Investigación de campo: Se basa en entrevistas realizadas por un especialista en evaluación con el superior inmediato, mediante las cuales se evalúa el desempeño de los subordinados, se buscan las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, mediante el análisis de hechos y situaciones para emitir un diagnostico del desempeño del evaluado y planear junto con el superior inmediato su desarrollo en el cargo y en la</p>	<p>1.-Auto evaluación: Cada persona evalúa su propio desempeño como medio de alcanzar las metas y los resultados fijados.</p> <p>2.-Administración por objetivos: El supervisor y el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables, permite el ajuste periódico de los objetivos para asegurar el logro de los mismos, los comentarios se centran en estos y no en la personalidad individual.</p> <p>3.-Evaluaciones psicológicas: Se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial es evaluar el potencial del individuo y no su desempeño anterior.</p> <p>4.-Métodos de los centros de evaluación: Se contrata un centro especializado en evaluación que se encarga de realizar evaluaciones múltiples por múltiples evaluadores. Se somete al trabajador a una evaluación inicial, luego se selecciona a un grupo especialmente idóneo y se somete a una entrevista en profundidad, a exámenes psicológicos, se estudia los antecedentes</p>

<p>organización. Es uno de los métodos de evaluación más amplio.</p> <p>4.-Frases descriptivas: Este método requiere que la persona que otorga la calificación, usualmente el supervisor inmediato, seleccione oraciones que describan el desempeño del empleado y sus características, independiente de la opinión del supervisor o gerente. El departamento de personal asigna puntuaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno.</p> <p>5.-Registro de acontecimientos críticos: se basa en ciertas características extremas capaces de conducir resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso).</p> <p>6.- Comparación por pares: se realiza una comparación de los empleados de dos en dos, en la columna de la derecha se anota aquel cuyo desempeño se considera mejor, también puede utilizarse factores de evaluación como por ejemplo productividad, cada hoja contiene un factor de desempeño</p>	<p>personales, participan en mesa redonda y en ejercicios de simulación de condiciones reales de trabajo, durante todas estas actividades los empleados van siendo calificados por un grupo evaluador.</p>
---	--

Fuente: Elaborado por la autora, a partir de Chiavenato, I. (2000).

La entrevista de evaluación del desempeño.

Es un elemento muy importante en todo el proceso. Consiste en un intercambio entre evaluador y evaluado, donde el primero le comunica al segundo los resultados de la evaluación y su potencial futuro.

Entre los objetivos o finalidades de estas entrevistas están:

- Proporcionar información a los empleados acerca de su rendimiento.
- Dar al subordinado una idea clara acerca de cómo está desempeñando su trabajo, haciendo énfasis en sus puntos fuertes y débiles, comparándolos con los patrones de desempeño esperados.

- Concertar objetivos de trabajo.
- Establecer posibilidades de promoción y desarrollo de carreras.
- Servir de elemento motivador para la mejora y desarrollo de los empleados.
- Mejorar la comunicación y relaciones personales entre jefe y subordinado.

En el momento de realizar la entrevista de evaluación es necesario tener en cuenta una serie de aspectos:

- Planificar de antemano la entrevista.
- Avisar con tiempo al trabajador comunicándole el objetivo de la entrevista.
- Proporcionar información sobre el rendimiento del trabajador y no sobre sus características personales, es decir sobre lo que hace y no sobre lo que es.
- Orientación hacia el futuro.
- El tiempo dedicado a comentar los aspectos negativos y positivos debe ser proporcional a los errores y aciertos del trabajador.
- Conviene separar las entrevistas en que se habla sobre el desarrollo y rendimiento del individuo de aquellas en las que se tratan temas de incentivos y salarios.
- Escuchar lo que el trabajador tiene que decir sobre su propio rendimiento.
- Hacer preguntas sobre lo que expone.
- Proporcionar información al trabajador sobre los resultados de la evaluación.
- Establecer objetivos nuevos.
- Establecer un programa de seguimiento.
- Y también dentro del cómo es importante saber quién hace la evaluación.

Sistema de variables

Bernal (2006:286), señala que “conceptualizar una variable es definirla, para clarificar qué se entiende por ella y operacionalizarla significa, traducir las variables a indicadores que son aspectos o situaciones específicas de los fenómenos”.

En base a ello, se presenta seguidamente el cuadro de operacionalización de las variables:

Cuadro 3. Operacionalización de las Variables

Objetivo General: Diseñar un Plan Estratégico para la Dirección de Recursos Humanos que Optimice el Desempeño del Personal de la Alcaldía del Municipio Girardot del Estado Aragua.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS
-Diagnosticar la situación actual en cuanto a la gestión de la Dirección de Recursos Humanos en la Alcaldía del Municipio Girardot del Estado Aragua.	Situación actual de la gestión de la Dirección de Recursos Humanos	Planificación:	-Plan -Presupuesto -Cronogramas	1 2 3
		Organización:	-Recursos humanos -Recursos materiales -Recursos económicos	4 5 6
		Integración:	-Integración de personas -Leyes laborales	7 8
		Dirección:	-Comunicación -Autoridad - Poder -Liderazgo -Trabajo en equipo -Motivación	9 10 11 12 13 14
		Control:	-Medidas de control	15
-Identificar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas del desempeño del personal de la Alcaldía del Municipio Girardot del Estado Aragua.	Desempeño del personal	Análisis Interno: 1-Análisis de los recursos	-Recursos humanos -Recursos financieros -Recursos materiales	16 17 18
		2-Evaluación del desempeño	-Responsabilidad -Retroalimentación -Objetivos -Beneficios -Métodos	19 20 21 22 23
		Análisis Externo: -Condiciones externas	-Normativa legal -Aspectos económicos -Aspectos sociales - Aspectos tecnológicos	24 a 32 33,34 35 a 37 38,39
-Elaborar un Plan Estratégico para la gestión de la Gerencia de Recursos Humanos, que optimice el desempeño del personal de la Alcaldía del Municipio Girardot del Estado Aragua.				

Autora: Rodríguez, Reina (2013)

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

A fin de guiar las acciones a seguir por parte del investigador durante el desarrollo de la investigación, se plantea un marco metodológico. Dicho marco metodológico permite exponer la manera como se va a realizar el estudio, los pasos para realizarlo, su método, y demás elementos.

Este procedimiento servirá de apoyo para la elaboración de la propuesta planteada por la autora del presente estudio, que consiste en Diseñar un Plan Estratégico para la Dirección de Recursos Humanos que Optimice el Desempeño del Personal de la Alcaldía del Municipio Girardot del Estado Aragua.

Al respecto, Balestrini, Mirian (2002);

El fin esencial del marco Metodológico, es el de situar en el lenguaje de investigación, los métodos e instrumentos que se emplearán en la investigación planteada, desde la ubicación acerca del tipo de estudio y el diseño de investigación; su universo o población; su muestra; los instrumentos y técnicas de recolección de los datos... (p.126)

Tipo y Diseño de la investigación

Tipo de Investigación

El estudio se enmarca bajo el tipo de investigación no experimental, en la cual se observan los fenómenos tal cual como se dan en su contexto natural para luego analizarlos. Hernández, Fernández y Baptista (2006); definen la Investigación no experimental como “Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos”.

De hecho en la investigación que se desarrollará en la Alcaldía del municipio Girardot del Estado Aragua, las situaciones sobre los hechos que se plantean ya sucedieron, al igual que los efectos que se produjeron en los empleados, por lo tanto la investigadora acudirá a la Dirección de Recursos Humanos donde radica la problemática y aplicará las respectivas pruebas (cuestionarios) para finalmente examinar los resultados y elaborar las propuestas.

Una vez definido el estudio, el diseño de investigación en función de su dimensión temporal o el número de momentos donde se va a introducir la recolección de los datos, es de tipo transeccional descriptiva. De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2006:210), “Los diseños transeccionales descriptivos indagan la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población, estudios puramente descriptivos”. Para esta investigación, se tomarán los datos en un solo momento.

En este sentido, la autora fundamentará su investigación sobre las observaciones que se realizarán en el lugar de la problemática, y la principal característica de su trabajo se basará en la descripción detallada de la situación, así como la objetividad en la interpretación de los resultados.

El Diseño de la investigación

Atendiendo a los objetivos propuestos, la investigación que mejor se ajusta para la consecución de dichos objetivos se orienta hacia la incorporación de un diseño de campo. Al respecto, Hernández, Fernández y Baptista (2006:114), “aquel que se realiza mediante la recolección de los datos directamente de la realidad o del lugar donde se efectuará el estudio, mediante la aplicación de técnicas de encuestas, entrevistas y observación directa”. En este sentido, se obtendrá información directa del personal de la Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía de Girardot del

Estado Aragua, a objeto de determinar las causas del problema y predecir los efectos que tendrán los cambios que se producen a nivel de desempeño del personal.

De acuerdo al propósito de estudio, relacionado con un Plan Estratégico para la Dirección de Recursos Humanos que Optimice el Desempeño del Personal de la Alcaldía del Municipio Girardot del Estado Aragua; y en función de los objetivos planteados, se enmarca dentro de la modalidad de proyecto factible. Hurtado (2000), define el proyecto factible de la siguiente forma:

Consiste en la elaboración de una propuesta o de un modelo, como solución a un problema o necesidad de tipo práctico, ya sea de un grupo social, o de una institución, en un área particular del conocimiento, a partir de un diagnóstico preciso de las necesidades del momento, los procesos explicativos o generadores involucrados y las tendencias futuras (p.325).

Población y Muestra

Población

Parella y Martins, (2006:115), definen la población como “el conjunto finito o infinito de elementos, personas o cosas pertinentes a una investigación y que generalmente suele ser inaccesible”. En la presente investigación, el universo poblacional está representado por 631 trabajadores de la Alcaldía del Municipio Girardot del Estado Aragua, sin embargo, se tomará como población para efectos del estudio el número total de 30 trabajadores que laboran en la Dirección de Recursos Humanos.

Muestra

La muestra, según Hernández, Fernández, y Baptista, (2006:236), “es un subgrupo de la población...” En este caso, se tomó el número total de 30 trabajadores de la Dirección de Recursos Humanos. Por las características que reviste el presente estudio, el tipo de muestreo considerado es probabilístico o aleatorio.

Palella y Martis, (2006:120), “se aplica si es posible conocer la probabilidad de selección de cada unidad componente de la muestra”. En el caso de la Alcaldía del Municipio Girardot del Estado Aragua, la muestra está conformada por el número total de 30 trabajadores de la Dirección de Recursos Humanos, del total de 631 trabajadores de la Alcaldía del Municipio Girardot del Estado Aragua.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información

En función de los objetivos definidos en el presente estudio, se emplearán una serie de técnicas e instrumentos para la recolección de la información. Hernández, Fernández y Baptista (2006:274), “recolectar los datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico.”...Con la finalidad de recolectar datos disponemos de una gran variedad de instrumentos o técnicas, tanto cuantitativas como cualitativas...”

Técnicas de Recolección de la Información

Palella y Martins, (2006:126), “son las distintas formas o maneras de obtener la información”. Dentro de este grupo de técnicas se utilizarán las siguientes:

La Observación: “consiste en el uso sistemático de nuestros sentidos orientados a la captación de la realidad que se estudia”. En este sentido, se introducirá la técnica de la observación directa en la realidad objeto de estudio.

Asimismo, con el propósito de interrogar a las personas que laboran en la Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía del Municipio Girardot del Estado Aragua, se emplearán las técnicas de la encuesta y la entrevista.

Arias, F. (2004:70), La Encuesta: “Una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de si mismos, o en relación con un tema en particular.” Mediante esta técnica, la investigadora aplicará un listado de preguntas escritas, las cuales deberán ser respondidas en forma anónima por escrito sobre opiniones de interés para la investigación que se propone.

Balestrini, M. (1998:137), La Entrevista: “proceso de comunicación verbal recíproca, con el fin de recoger informaciones a partir de una finalidad previamente establecida”. Esta técnica de la entrevista se realizará a través de preguntas abiertas, y del diálogo directo entre la investigadora y los empleados, en relación al problema objeto de estudio, para que una vez recolectadas estas informaciones relacionadas con el desempeño laboral, permitan diseñar en forma acertada el otro instrumento de recolección como lo es el cuestionario.

Instrumentos de Recolección de la Información

Hernández, Fernández, y Baptista, (2006:276), “Constituyen los medios naturales, a través de los cuales se hace posible la obtención y archivo de la información requerida para la investigación”. Los instrumentos que se aplicarán son los siguientes:

Lista de Cotejo

Bisquerra, R. (2009:31), “Son listas de conductas que tienen como objetivo recordarnos que se debe detectar la presencia/ausencia de comportamientos que nos parecen importantes, sin añadir ninguna apreciación cualitativa”. La utilización de este instrumento de trabajo permitirá a la autora obtener un registro claro y ordenado de la información de todo lo que acontece, es decir si las características de lo observado están o no presente en la problemática detectada.

Escalas de estimación

Bisquerra, R. (2009:31), “Es una relación de acontecimientos concretos o categóricos. La respuesta se realiza mediante un código de valoración preestablecido que nos indica el grado de presencia de la conducta objeto de estudio”. En el presente estudio, se aplicará este instrumento para registrar y evaluar las características de las

conductas observadas en el personal de la Dirección de Recursos Humanos que será entrevistado.

Cuestionarios

El cuestionario, es otro de los instrumentos de recolección de datos que se utilizará en el presente estudio. Hernández, Fernández, y Baptista, (2006:310), “conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir”. Mediante este instrumento, se pretende medir el desempeño del personal que labora directamente en la Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía del Municipio Girardot del Estado Aragua.

Guión de Entrevista

Dentro de los instrumentos que forman parte de la entrevista, se aplicará el guión de entrevista. Márquez (1996), citado por Arias (1999), plantea: “El guión de entrevista es una técnica de recolección de información a partir de un formato previamente elaborado, el cual deberá ser respondido en forma escrita por el informante”. En base a ello, la investigadora para recoger la información, le formulará a cada uno de los empleados encuestados las preguntas que previamente ha incluido en el guión elaborado.

Análisis e Interpretación de Los Resultados

Con el propósito de dar respuesta a los objetivos planteados en el estudio, una vez culminada la fase de recolección de la información, los datos deberán ser sometidos a un proceso de elaboración técnica, que permita resumirlos antes de realizar el respectivo análisis. Al respecto Selltiz (1976) citado por Balestrini, M. (1998:149), “El propósito del análisis es resumir las observaciones llevadas a cabo de forma tal que proporcionen respuestas a las interrogantes de investigación”.

En relación a la interpretación, los mismos autores plantean “que su objetivo es buscar un significado más amplio a las respuestas mediante su trabazón con otros conocimientos disponibles”.

Ahora bien, para iniciar el desarrollo de la fase de análisis e interpretación de los datos, se deberán considerar los siguientes procedimientos: su codificación y tabulación; sus técnicas de presentación; y el análisis estadístico de los mismos.

Codificación y tabulación de los datos

Parella y Martins, (2006:186), “La codificación tiene por objeto sistematizar y simplificar la información procedente de los cuestionarios”. En el caso específico de la presente investigación, mediante la codificación se asignará un código a cada categoría de las variables, y a partir de dicha codificación, los datos serán transformados en símbolos numéricos para de esta manera poder ser contados y tabulados, en especial las preguntas del cuestionario. Seguidamente dentro de este mismo procedimiento y a los efectos del diseño y confección del código, se procederá a realizar una división entre las preguntas abiertas y las preguntas cerradas que hayan sido incorporadas al cuestionario, a objeto de facilitar el manejo de los datos que contienen.

Por otro lado, Balestrini, M. (1998:153), “la tabulación está relacionada con los procedimientos técnicos en el análisis estadísticos de los datos, que permite determinar el número de casos de esa masa de datos, referidos a las diferentes categorías”. En cuanto al procedimiento de la tabulación de los datos, se procederá al recuento de la información, a fin de determinar el número de casos que se ubican en las diferentes categorías.

Técnicas de Presentación de los Datos

Balestrini, M. (1998:157), “la información recopilada a partir de los instrumentos y técnicas de recolección de datos, puede ser presentada de manera organizada a través de varias formas: 1.La representación escrita; 2.La representación gráfica”.

A fin de presentar la información que se recolectará en la investigación propuesta, la técnica que se utilizará será la representación gráfica. Balestrini, M. (1998), *La Representación Gráfica*: “las técnicas gráficas, permiten representar los fenómenos estudiados a través de figuras, que pueden ser interpretadas y comparadas fácilmente entre sí”. Para la introducción de los datos, se hará uso de la computadora; herramienta indispensable que se empleará para la aplicación profesional de alguno de los programas más avanzados para representar los resultados, atendiendo a las características de los hechos estudiados y al conjunto de variables que se analizarán como lo son: Planificación, planeación estratégica, planificación estratégica de recursos humanos, gestión gerencial, y desempeño laboral.

El Análisis Estadístico de los Datos

El análisis estadístico está referido a los métodos estadísticos que se aplicarán a los datos obtenidos de la muestra que ha sido delimitada en el proceso de investigación. Respecto al análisis estadístico, Palella y Martins, (2006),

Una vez recogidos los valores que toman las variables del estudio (datos), se procede a su análisis estadístico, el cual permite hacer suposiciones e interpretaciones sobre la naturaleza y significación de aquellos en atención a los distintos tipos de información que puedan proporcionar (p.188).

Por su parte, Balestrini, M. (1998:160), “Estos procedimientos estadísticos permiten: resumir y comparar las observaciones efectuadas en relación a una determinada variable estudiada; describir la asociación que existe entre dos variables; o efectuar inferencias”. Estas aplicaciones, corresponden a la Estadística Descriptiva y a la Estadística Inferencial.

Dado que en la presente investigación, para efectos del estudio se tomará como población el número total de los trabajadores de la Dirección de Recursos Humanos, se utilizará la estadística descriptiva. Palella y Martins, (2006:188), “La Estadística Descriptiva consiste sobre todo en la presentación de datos en forma de

tablas y gráficas”. En función de las interrogantes planteadas en el estudio y en relación a las variables estudiadas, se introducirán algunos métodos estadísticos, derivados de la estadística descriptiva, donde se incluyan la recopilación, organización, presentación e interpretación de los datos, que permitirán describir la asociación que pueda existir entre alguna de las variables.

Descripción de los Procedimientos

1º Fase. Recopilación Documental: En función de los objetivos definidos en la presente investigación, donde se plantea Diseñar un Plan Estratégico para la Dirección de Recursos Humanos que Optimice el Desempeño del Personal de la Alcaldía del Municipio Girardot del Estado Aragua, la autora estuvo en contacto directo con el Director de Recursos Humanos, quien dio a conocer la situación presentada, a través de la cual se pudo detectar la problemática que llevó a la formulación de los objetivos y justificación de la investigación.

2º Fase. Recolección de Información: Una vez detectada y planteada la problemática, llevó a la elaboración del marco teórico mediante la recolección de información necesaria para sustentar las bases sobre los antecedentes de la investigación, que permitirán a la autora indagar sobre la situación que se presenta en la Alcaldía del Municipio Girardot del Estado Aragua, para finalmente verificar los aspectos mediante criterio de especialistas, que conllevará a elaborar un Plan Estratégico para la gestión de la Gerencia de Recursos Humanos que Optimice el Desempeño del Personal de la Alcaldía del Municipio Girardot del Estado Aragua.

3º Fase. Presentación de los datos obtenidos: Esta fase consistió en la elaboración del marco metodológico, con el propósito de definir el modelo que más se ajuste al tipo de investigación, el cual está enmarcado dentro de un estudio no experimental de tipo transeccional descriptiva, apoyado en una investigación de diseño de campo, bajo la modalidad de proyecto factible, donde se aplicará como técnica la entrevista, y el instrumento será el cuestionario, para su posterior

validación por medio de juicio de expertos. En éste sentido, El cuestionario está conformado por Treinta y Nueve (39) preguntas de tipo Lickert, generadas a partir de un número de afirmaciones ofrecidas a los encuestados, donde las opciones tienen valores ponderados en una escala del 1 al 5 para su calificación según se muestra seguidamente: Nunca (N), Casi Nunca (CN), A veces (AV), Casi Siempre (CS) y Siempre (S).

4º Fase. Análisis e interpretación de la información: Para la presentación de los datos dentro de la investigación, donde se propondrá elaborar un Plan Estratégico para la gestión de la Gerencia de Recursos Humanos que Optimice el Desempeño del Personal de la Alcaldía del Municipio Girardot del Estado Aragua, se efectuará la técnica mecánica a través del uso de la computadora, la cual se utilizará como herramienta fundamental para la aplicación de algún programa avanzado que ofrezca mayores posibilidades en cuanto al diseño y presentación de la técnica seleccionada para representar estos resultados.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

1.-Diagnosticar la situación actual en cuanto a la gestión de la Dirección de Recursos Humanos en la Alcaldía del Municipio Girardot del Estado Aragua

El presente capítulo está referido al análisis e interpretación de los resultados. En concordancia con Balestrini, M. (2002); “El propósito del análisis es resumir las observaciones llevadas a cabo de forma tal que proporcionen respuestas a las interrogantes de investigación”. Ello implica ordenar los datos, de forma tal que una vez recolectada la información puedan ser sometidos a un proceso de codificación, tabulación y presentación de los datos y análisis estadístico.

En el caso específico de la presente investigación, a partir de la codificación, los datos referidos a las preguntas del cuestionario serán transformados numéricamente para de esta manera poder ser contados y; mediante la tabulación, se procederá al recuento de la información, a fin de determinar el número de casos que se ubican en las diferentes categorías. Seguidamente se procederá a la técnica de presentación de los datos. En la investigación propuesta, a fin de presentar la información que se recolectó la técnica que se utilizará será la representación gráfica.

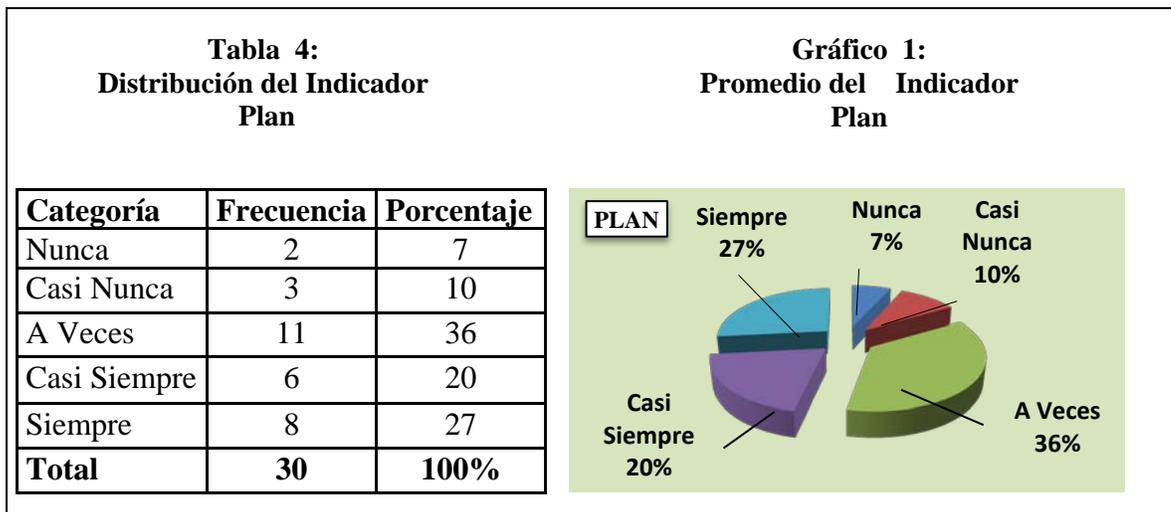
Finalmente, para el desarrollo de los objetivos en función de las interrogantes planteadas y de acuerdo a las variables trazadas para la recopilación, organización, presentación e interpretación de los datos obtenidos de la muestra, se aplicó el método de la Estadística Descriptiva.

A continuación se presentan los resultados obtenidos con sus respectivos análisis de la aplicación del instrumento al personal de la Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía del Municipio Girardot del Estado Aragua.

Dimensión: Planificación

Indicador: Plan

Ítem N° 01: La Alcaldía de Girardot planifica las actividades y tareas que se ejecutan mediante el diseño de un Plan de acción.



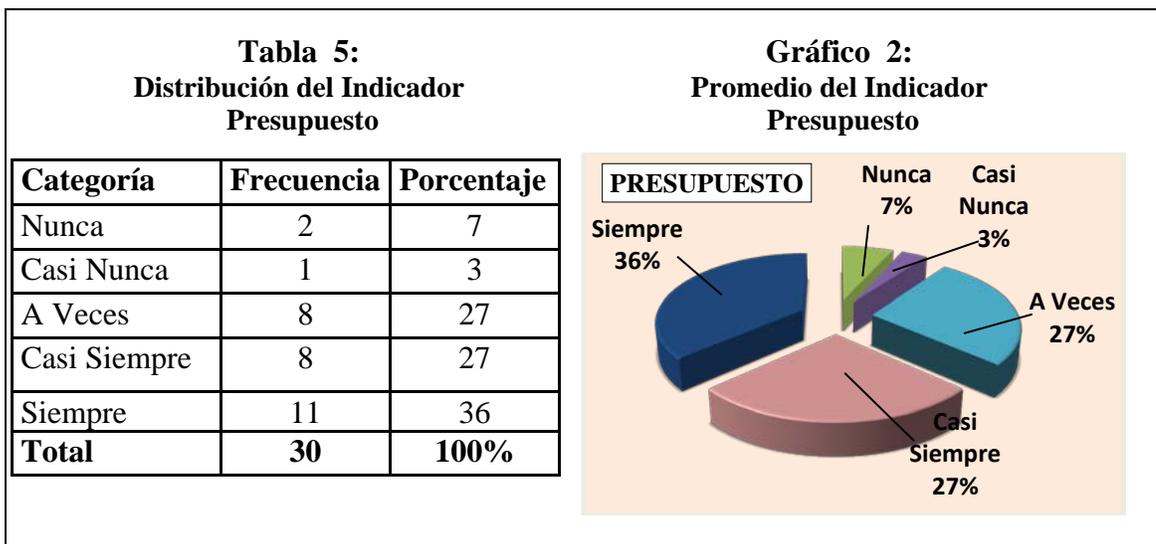
Fuente: Datos tomados del cuestionario aplicado al personal de la Dirección de Recursos Humanos-Alcaldía de Girardot (2013)

Análisis. Del análisis de los resultados, se puede apreciar que el 7% de los encuestados considera que Nunca la Alcaldía de Girardot planifica las actividades que se ejecutarán mediante el diseño de un Plan de acción, un 10% responde que Casi Nunca, el 36% opina que A Veces, un 20% dice que Casi Siempre se planifica, mientras que el 27% opina que Siempre se planifica. De donde se infiere que hay una situación adversa en relación a la planificación considerando que el 53% se acumuló en las respuestas Nunca, Casi Nunca y A Veces; y un 47% en Casi Siempre y Siempre. Contrario a lo que refiere el autor Cámara, Luis (2005), el cual sostiene que la planificación no finaliza con el diseño de un plan concreto, sino que debe estar en constante ajuste y revisión de lo planificado.

Dimensión: Planificación

Indicador: Presupuesto

Ítem N° 02: La Alcaldía de Girardot formula su presupuesto, considerando todos los requerimientos necesarios para mejorar la gestión de los recursos humanos.



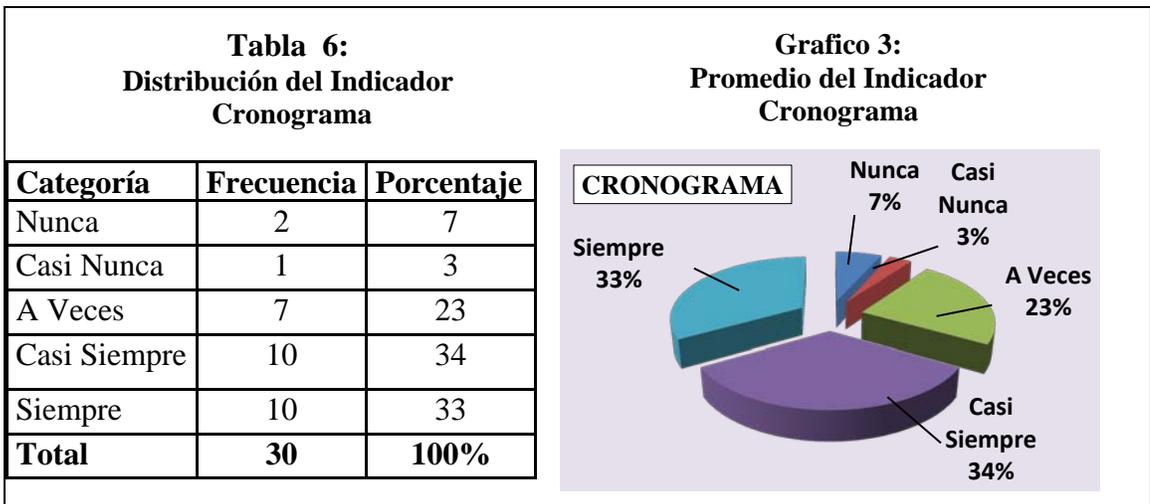
Fuente: Datos tomados del cuestionario aplicado al personal de la Dirección de Recursos Humanos-Alcaldía de Girardot (2013)

Análisis. Al analizar los resultados, se observa que un 7% de los encuestados es de la opinión que la Alcaldía de Girardot Nunca formula su presupuesto, considerando todos los requerimientos necesarios para mejorar la gestión de los recursos humanos, un 3% Casi Nunca, un 27% responde que A Veces y Casi Siempre y el 36% Siempre. De donde se infiere que a pesar de un 63% positivo, la Alcaldía si considera todos los requerimientos necesarios para mejorar la gestión, sin embargo es indispensable que la categoría Siempre esté en un 100% para una mejor gestión de los recursos humanos. En concordancia a lo que señala Chiavenato, I. (2000); la Dirección de Recursos Humanos como unidad responsable debe realizar la tarea de considerar todos los elementos para mejorar la gestión de la Unidad de Recursos Humanos.

Dimensión: Planificación

Indicador: Cronograma

Ítem N° 03: La Dirección de RH elabora los cronogramas de cada una de las actividades que tiene previsto realizar.



Fuente: Datos tomados del cuestionario aplicado al personal de la Dirección de Recursos Humanos-Alcaldía de Girardot (2013)

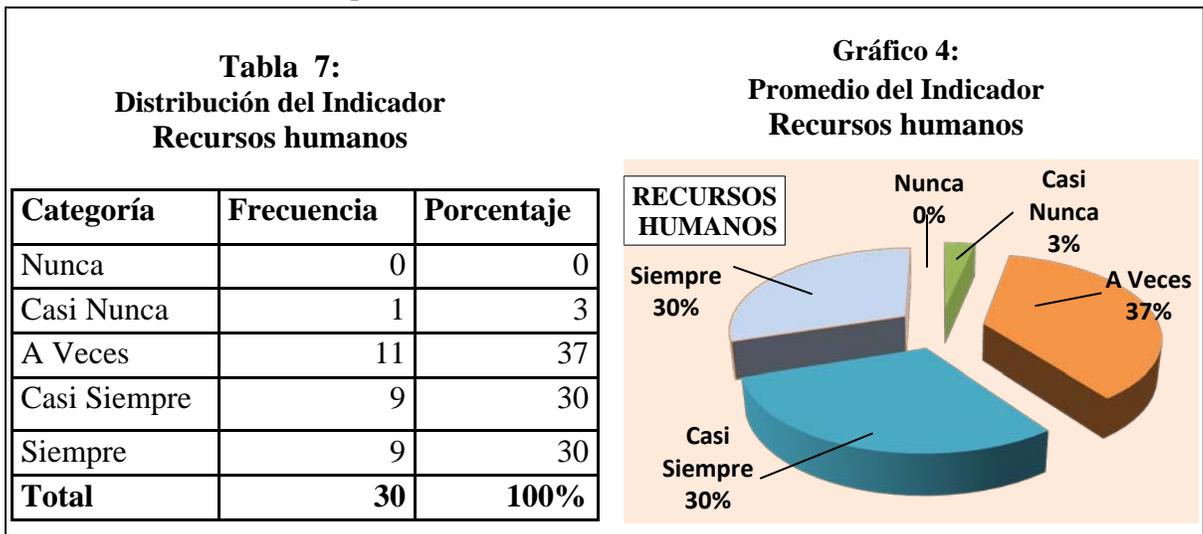
Análisis. Del análisis de los resultados obtenidos, el 7% de los encuestados opina que Nunca La Dirección de Recursos Humanos elabora los cronogramas de cada una de las actividades que tiene previsto realizar, un 3% Casi Nunca, un 23% considera que A Veces, el 34 % Casi Siempre. Opinión casi compartida con un 33% que respondió que Siempre se elaboran los cronogramas.

Considerando que el mayor porcentaje tuvo una tendencia positiva en un 67% acumulado en las respuestas Casi Siempre y Siempre, se puede evidenciar que la Dirección de Recursos Humanos sí recurre a la utilización de la técnica del cronograma para cumplir con las actividades programadas.

Dimensión: Organización

Indicador: Recursos humanos

Ítem N° 04: La Dirección de RH cuenta con los recursos humanos necesarios para la realización de actividades planificadas.



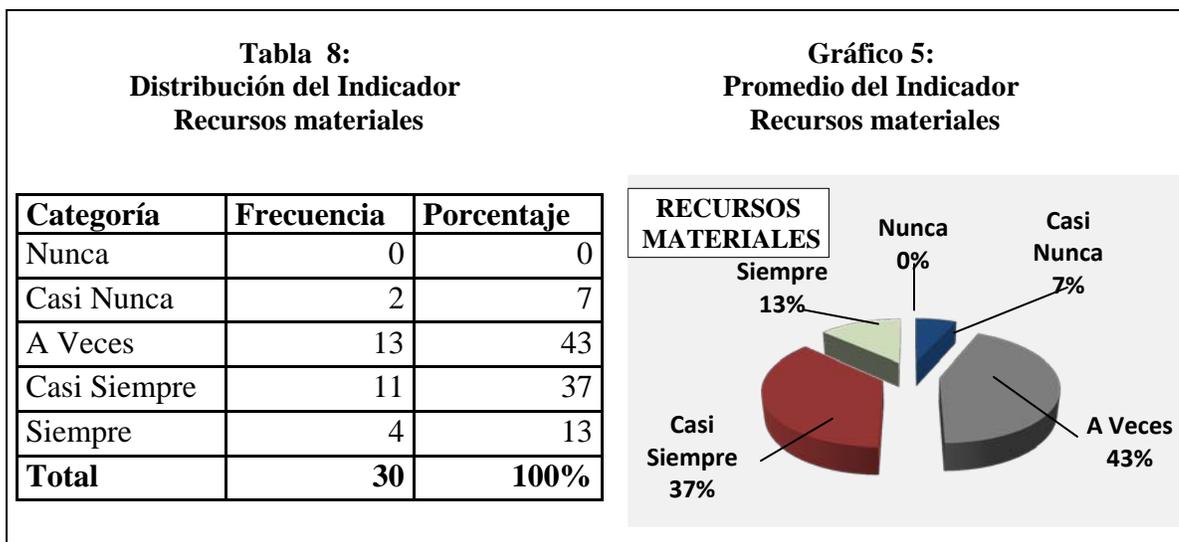
Fuente: Datos tomados del cuestionario aplicado al personal de la Dirección de Recursos Humanos-Alcaldía de Girardot (2013)

Análisis. Al aplicar el instrumento al personal de la Dirección de Recursos Humanos, se obtuvo como respuesta que el 3% opinó que Casi Nunca se cuenta con los recursos humanos necesarios para la realización de actividades planificadas, el 37% A Veces, un 30% Casi Siempre, otro 30% Siempre. De los resultados obtenidos se puede inferir que un alto porcentaje referido a un 40% acumulado en las categorías Nunca, Casi Nunca y Siempre, expresa que no se gestionan los recursos humanos precisos que respondan a las necesidades de servicios demandadas.

Dimensión: Organización

Indicador: Recursos materiales

Ítem N°:05: La Dirección de RH dispone de los recursos materiales indispensables para alcanzar los fines previstos en la planificación



Fuente: Datos tomados del cuestionario aplicado al personal de la Dirección de Recursos Humanos-Alcaldía de Girardot (2013)

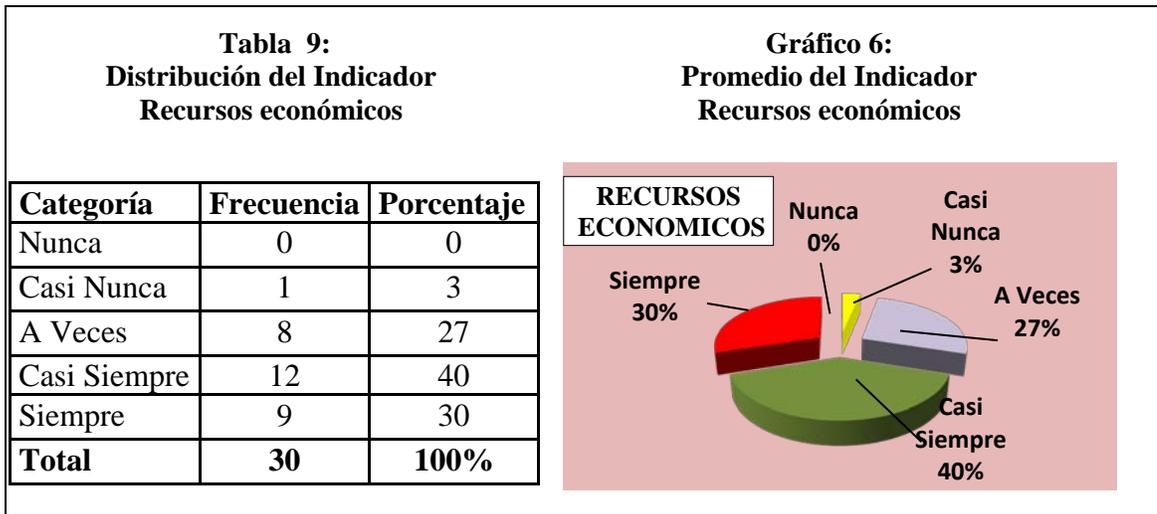
Análisis. En base a los resultados arrojados en el presente cuestionario, el 7% del personal encuestado respondió que Casi Nunca la Dirección de Recursos Humanos dispone de los recursos materiales indispensables para alcanzar los fines previstos en la planificación, el 43% opinó que A Veces, mientras un 37% dijo que Casi Siempre, y un 13% Siempre. Vale destacar una tendencia desfavorable del 50% acumulada en las categorías Nunca, Casi Nunca y A Veces.

Este porcentaje del 50%, hace notorio una deficiente planificación de recursos, lo cual incide o afecta la realización de las actividades. Es decir, no se previenen los recursos materiales necesarios (tales como: maquinarias, insumos, elementos de oficina, instrumentos y herramientas, entre otros). Contrario a lo que sostiene (Conner, 1991); Contar con los recursos materiales adecuados es un elemento clave en la gestión de las organizaciones.

Dimensión: Organización

Indicador: Recursos económicos

Ítem N° 06: La Dirección de Recursos Humanos organiza los recursos económicos que se requieren para una implantación exitosa de las acciones planificadas.



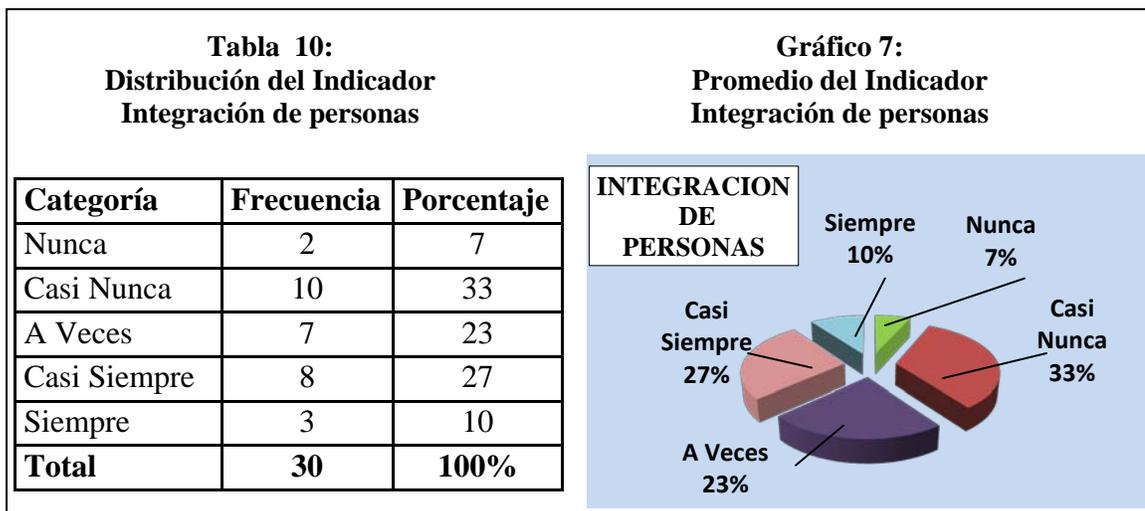
Fuente: Datos tomados del cuestionario aplicado al personal de la Dirección de Recursos Humanos-Alcaldía de Girardot (2013)

Análisis. Al analizar los resultados del cuadro, se observó que un 3% de los encuestados respondió que la Dirección de RH Casi Nunca organiza los recursos económicos requeridos para llevar a cabo las acciones planificadas, un 27% opinó que A Veces, el 40% Casi Siempre, mientras un 30% opina que Siempre. De acuerdo a los resultados obtenidos en un 70%, se deduce que no siempre se coordinan los recursos económicos durante el proceso de planificación para el cumplimiento de las actividades programadas, lo cual impide que la organización pueda alcanzar con eficiencia los objetivos previamente fijados.

Dimensión: Integración

Indicador: Integración de personas

Ítem N°: 07: El vínculo que mantiene integrados a los empleados, es el énfasis en la realización de las tareas y el logro de las metas institucionales.



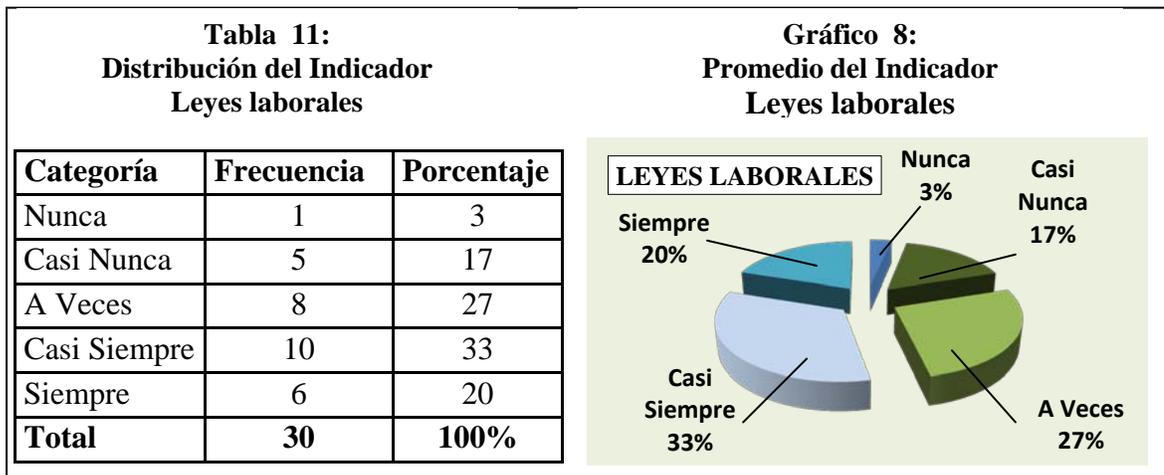
Fuente: Datos tomados del cuestionario aplicado al personal de la Dirección de Recursos Humanos-Alcaldía de Girardot (2013)

Análisis. Del análisis de los resultados, se observa que el 7% del personal encuestado manifiesta que Nunca existe un vínculo de integración entre el personal, un 33% Casi Nunca. Mientras 23% A Veces, 27% Casi Siempre y 10% Siempre. Estos resultados muestran una situación adversa del 63% resumida en las categorías Nunca, Casi Nunca y A Veces. En atención a la opinión obtenida, la autora considera que no existe una integración apropiada que permita la articulación de los elementos materiales y humanos necesarios para el buen funcionamiento de la institución.

Dimensión: Integración

Indicador: Leyes laborales

Ítem N°:08: En la Dirección de RH, se aplican todas las normas y leyes laborales y están acordes a las actividades que se llevan a cabo.



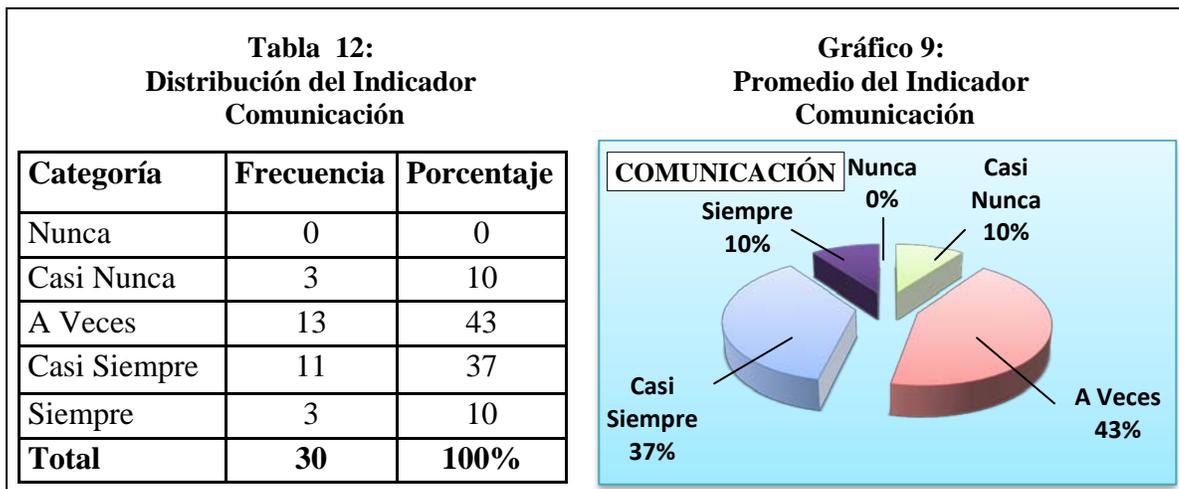
Fuente: Datos tomados del cuestionario aplicado al personal de la Dirección de Recursos Humanos-Alcaldía de Girardot (2013)

Análisis. De acuerdo al análisis del cuadro presentado, un 3% de los encuestados manifestó que en la Dirección de Recursos Humanos Nunca se aplican todas las normas y leyes laborales, un 17% opinó que Casi Nunca, el 27% A Veces, sin embargo un 33% respondió que Casi Siempre, por otro lado un 20% Siempre. Basado en el resultado del 33%, se puede inferir que no siempre se da cumplimiento a normas laborales en materia de administración de personal, por lo que se hace necesario, que el directivo de Recursos Humanos conozca el marco normativo del régimen municipal, ya que el mismo incide en la gestión, tal como lo señala Cuenca C. Javier (2010).

Dimensión: Dirección

Indicador: Comunicación

Ítem N° 09: El nivel de comunicación entre directores, jefes y empleados es agradable.



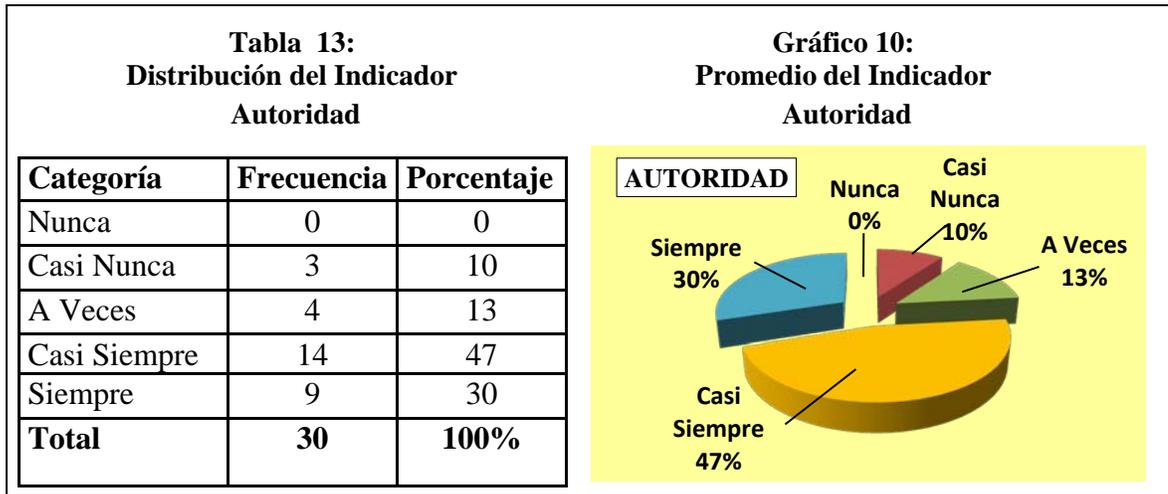
Fuente: Datos tomados del cuestionario aplicado al personal de la Dirección de Recursos Humanos-Alcaldía de Girardot (2013)

Análisis. Al aplicar el instrumento al personal de la Dirección de Recursos Humanos el 10% es de la opinión que Casi Nunca el nivel de comunicación es agradable, el 43% respondió que A Veces. Mientras un 37% Casi Siempre, 10% Siempre. Estos resultados muestran una situación desfavorable del 53% resumido en las categorías Casi Nunca y A Veces; por lo que se debería desarrollar una política cuyo objetivo esté dirigido a mejorar la comunicación entre directores, jefes y empleados y los resultados estén orientados a compartir la información sobre la municipalidad, sus proyectos y objetivos, optimizar y descentralizar la gestión de recursos humanos, un medio de difusión de los valores organizativos: basado hacia la filosofía de lo público, orientación al ciudadano, calidad y receptividad, a favorecer la integración del empleado municipal utilizando Internet como herramienta de comunicación interna que posibilite un sentido de pertenencia organizativo, en atención a lo planteado por Cuenca, C. Javier (2010).

Dimensión: Dirección

Indicador: Autoridad

Ítem N°10: El Director de RH ejerce su autoridad para que las decisiones sean acatadas colectivamente por el grupo.



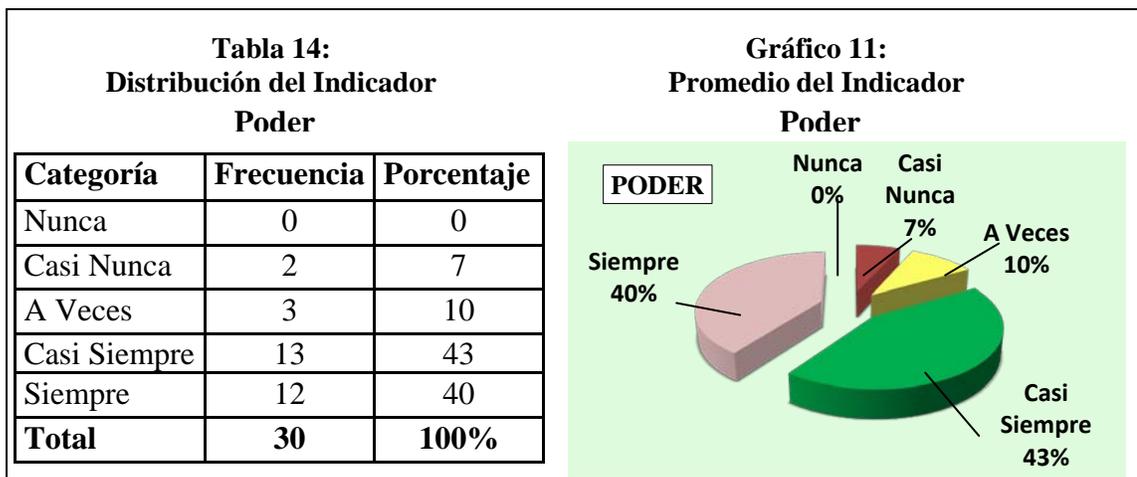
Fuente: Datos tomados del cuestionario aplicado al personal de la Dirección de Recursos Humanos-Alcaldía de Girardot (2013)

Análisis. Con la aplicación del instrumento se obtuvo como respuestas que el 10% del personal encuestado opinó que Casi Nunca el Director de Recursos Humanos ejerce su autoridad para que sus decisiones sean acatadas, un 13% manifestó que A Veces, mientras un 47% considera que Casi Siempre y un 30% Siempre, lo cual revela una situación favorable para la gestión de la Dirección representada en un 77% agrupado en las categorías Casi Siempre y Siempre. A partir de estos resultados se puede derivar que cuando el Director delega responsabilidad a un funcionario o departamento en determinada tarea o actividad que considere necesaria para el funcionamiento de la gestión, se da cumplimiento a las órdenes emanadas. Sin embargo, esta autoridad debería ser ejercida en un 100%.

Dimensión: Dirección

Indicador: Poder

Ítem N° 11: El Director de RH ejerce su poder e influencia cuando da órdenes e instrucciones al personal para lograr que el trabajo se lleve adelante.



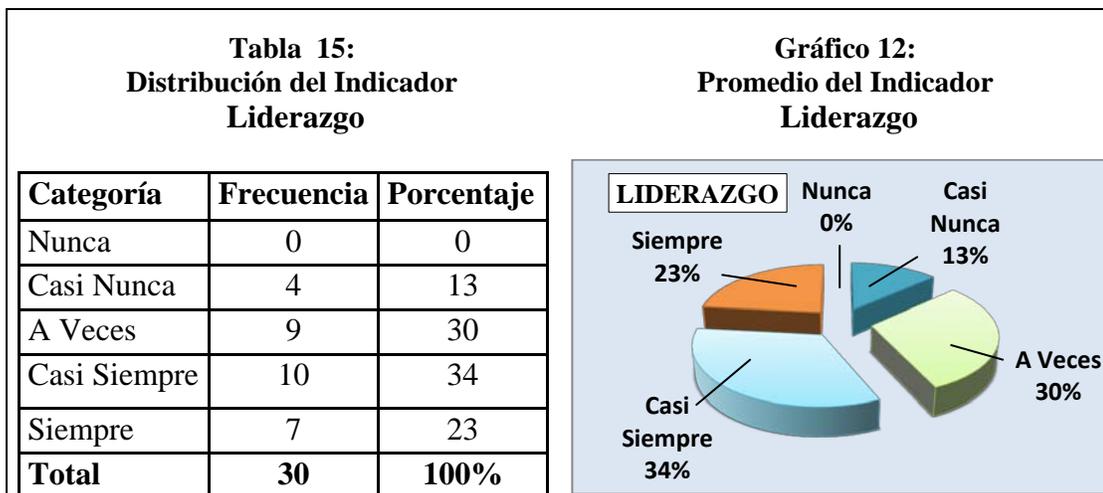
Fuente: Datos tomados del cuestionario aplicado al personal de la Dirección de Recursos Humanos-Alcaldía de Girardot (2013)

Análisis. Al practicar el cuestionario al personal de la Dirección de Recursos Humanos se observó que el 7% opinó que Casi Nunca el Director de Recursos Humanos ejerce su poder cuando da órdenes e instrucciones al personal, un 10% respondió que A Veces, sin embargo el 43% considera que Casi Siempre y el 40% Siempre. Estos resultados demuestran un entorno positivo del 83% para la gestión de la Dirección, resumido en las categorías Casi Siempre y Siempre, con lo que queda demostrado que las órdenes, instrucciones y directrices impartidas al personal conforme a las necesidades y requerimientos previstos se ejecuta bajo su dirección.

Dimensión: Dirección

Indicador: Liderazgo

Ítem N° 12: La Dirección de Recursos Humanos desempeña su rol de liderazgo al asignar actividades concretas a los empleados que conduzcan al logro de las metas establecidas.



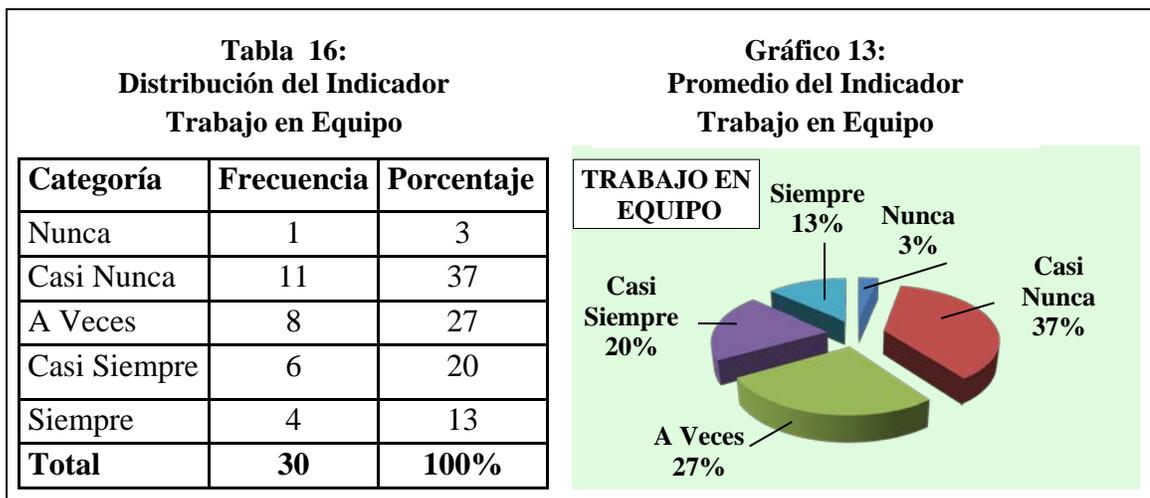
Fuente: Datos tomados del cuestionario aplicado al personal de la Dirección de Recursos Humanos-Alcaldía de Girardot (2013)

Análisis. La aplicación del instrumento a empleados de la Dirección de Recursos Humanos arrojó los siguientes resultados: el 13% manifestó que Casi Nunca la Dirección de RH desempeña su rol de liderazgo, A Veces 30%, Casi Siempre el 34%, Siempre 23%. De donde se infiere una tendencia positiva en un 57%; resumida en las categorías Casi Siempre y Siempre; siendo notorio observar que parte del personal de la Dirección de Recursos Humanos sigue las directrices giradas por el Director, en cuanto a funciones delegadas y a las responsabilidades que le son asignadas para el cumplimiento de los objetivos deseados. Situación que está en correspondencia con lo que expresa Chiavenato, (1999); “el liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana para la consecución de uno o diversos objetivos específicos”.

Dimensión: Dirección

Indicador: Trabajo en Equipo

Ítem N° 13: El estilo de dirección de esta Alcaldía está caracterizado por el trabajo en equipo.



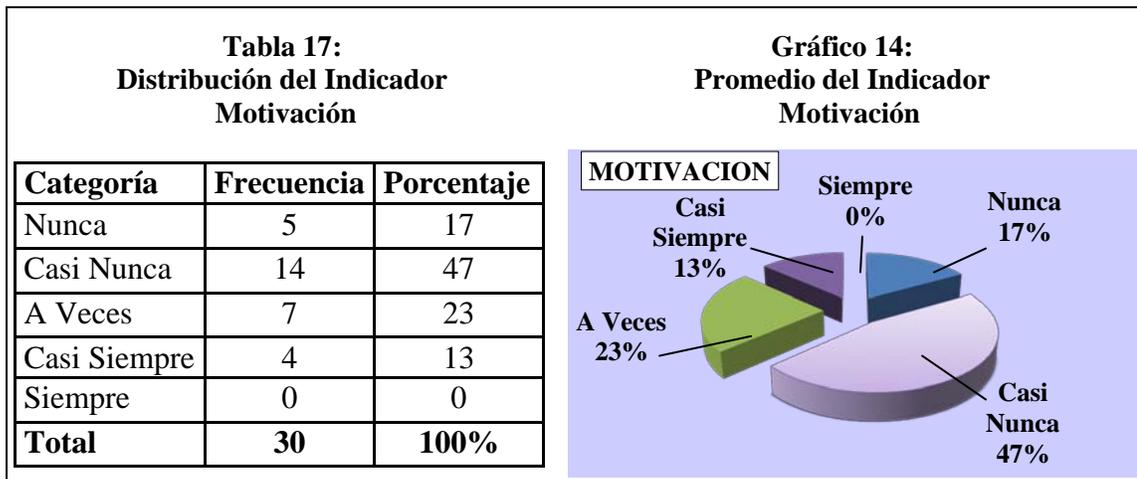
Fuente: Datos tomados del cuestionario aplicado al personal de la Dirección de Recursos Humanos-Alcaldía de Girardot (2013)

Análisis. Los resultados del instrumento al indicador Trabajo en Equipo demostraron: 3% Nunca el estilo de dirección de ésta Alcaldía está caracterizado por el trabajo en equipo, un 37% considera que Casi Nunca, 27% A veces, 20% Casi Siempre, Siempre 13%. De donde se puede observar una tendencia negativa en un 67% acumulado en las categorías Nunca, Casi Nunca y A Veces. Significa que, las actividades del personal están determinadas por la falta de trabajo en equipo, lo cual incide en el servicio que se presta, ya que el trabajo de cada uno depende directamente del de los demás, y puede conllevar a que un simple error humano pueda repercutir en gran parte de la institución. Contrario a lo que refiere Chiavenato, I. (2000); al señalar que trabajar en equipo incrementa las destrezas de las personas, pues se complementan entre ellas, donde unos son interdependientes de otros para el logro de los propósitos comunes de la organización.

Dimensión: Dirección

Indicador: Motivación

Ítem N° 14: La mayoría de los funcionarios de ésta Alcaldía se sienten motivados porque se les reconocen sus esfuerzos.



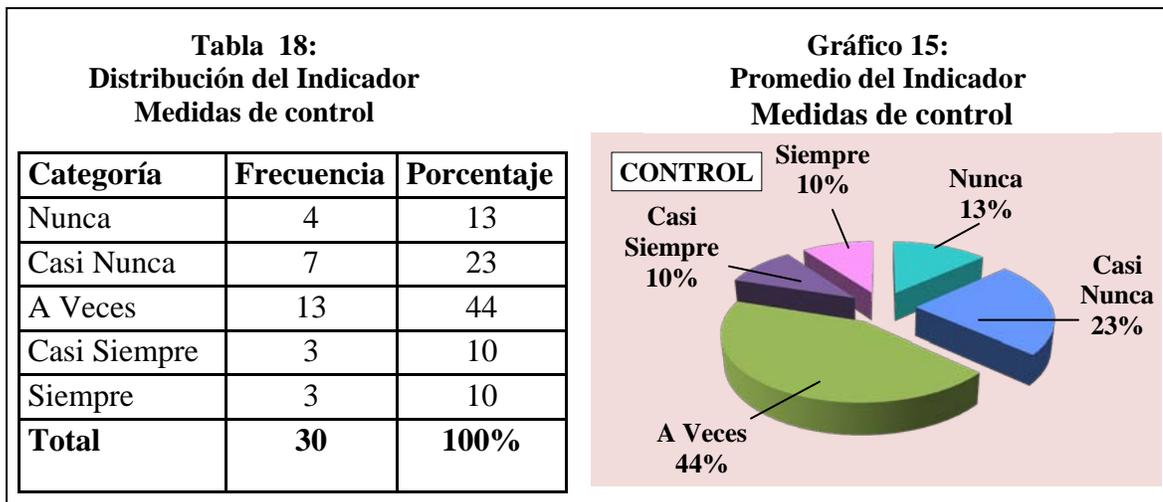
Fuente: Datos tomados del cuestionario aplicado al personal de la Dirección de Recursos Humanos-Alcaldía de Girardot (2013)

Análisis. Del cuestionario aplicado a los empleados de la Dirección de Recursos Humanos se obtuvieron los siguientes resultados: el 17% de los funcionarios considera que Nunca se sienten motivados, el 47% Casi Nunca, un 23% A Veces, un 13% Casi Siempre. De donde se evidencia una tendencia negativa en un 87% concentrada en las categorías Nunca, Casi Nunca y A Veces. Este alto porcentaje refleja el descontento que existe en la Alcaldía del Municipio Girardot, al no reconocérsele los esfuerzos a una gran mayoría de los empleados en la realización de funciones y tareas. Contrario a lo que recomienda Hadj, Mohsen (2001); que es fundamental para el éxito de la organización descubrir a las personas idóneas y desarrollar su capacidad con el fin de crear un óptimo desempeño y estar motivado.

Dimensión: Control

Indicador: Medidas de control

Ítem N°15: En la Dirección de Recursos Humanos se controlan las actividades que permiten medir el desempeño de los empleados.



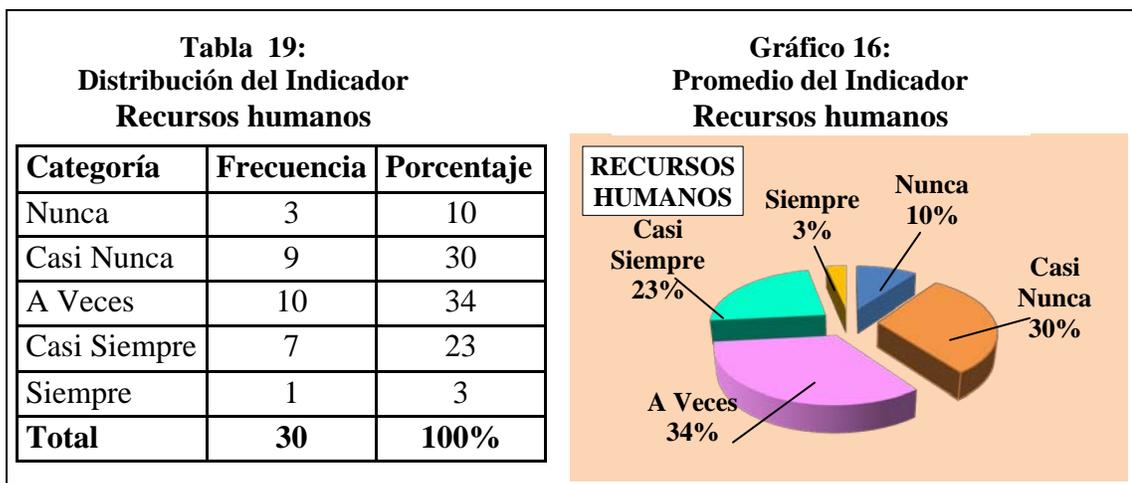
Fuente: Datos tomados del cuestionario aplicado al personal de la Dirección de Recursos Humanos-Alcaldía de Girardot (2013)

Análisis. De los resultados del cuadro anterior se puede observar que un 13% opinó que Nunca se controlan las actividades que permiten medir el desempeño de los empleados, un 23% dijo que Casi Nunca, mientras un 44% del personal expresó que A Veces, un 10% contestó Casi Siempre, porcentaje compartido con el resto del personal al contestar que Siempre. De donde se infiere una tendencia negativa en un 80% referido a las categorías Nunca, Casi Nunca y A Veces. Este alto porcentaje arrojado demuestra deficiencia durante el proceso de planeación de las actividades y por consiguiente ejercer medidas adecuadas de seguimiento y control. Al respecto, Chiavenato, I. (2001); expresa que el Control es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño, por lo que se deben tomar los correctivos necesarios en caso de desviación.

Dimensión: Análisis De Los Recursos

Indicador: Recursos humanos

Ítem N° 16: Se realiza análisis de los recursos humanos para constatar que poseen el perfil requerido para llevar a cabo las actividades de la institución.



Fuente: Datos tomados del cuestionario aplicado al personal de la Dirección de Recursos Humanos-Alcaldía de Girardot (2013)

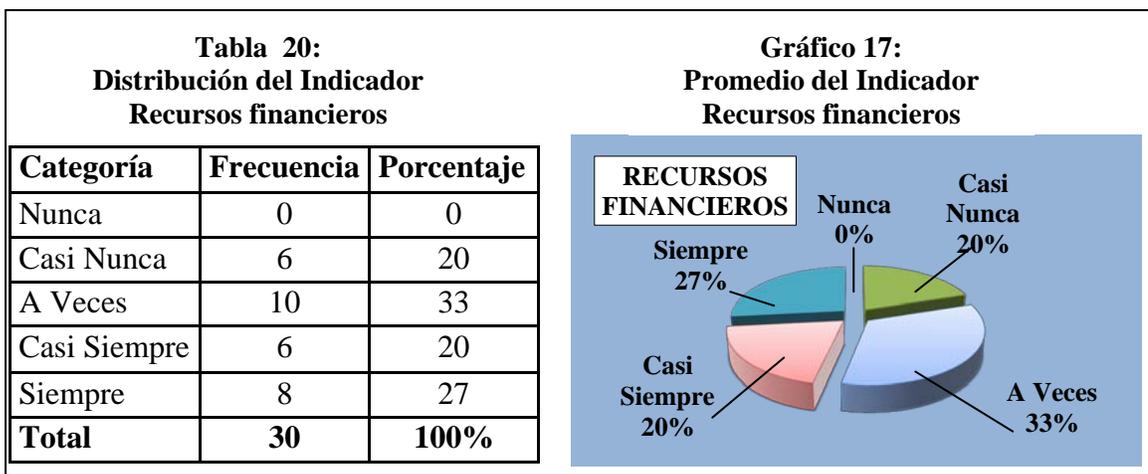
Análisis. Con la aplicación del instrumento, el 10% del personal encuestado opinó que Nunca la Dirección de Recursos Humanos realiza análisis de los recursos humanos para constatar que poseen el perfil requerido para llevar a cabo las actividades de la institución, un 30% Casi Nunca, 34% A Veces. Otros contestaron, Casi Siempre 23%, y Siempre 3%.; de donde se visualiza una tendencia desfavorable del 74% resumida en las categorías Nunca, Casi Nunca y A Veces.

Frente a esta situación, la Dirección de Recursos Humanos antes de tomar cualquier decisión estratégica, debería examinar el flujo de personal con que cuenta la Alcaldía, con el propósito de identificar las capacidades que poseen (habilidades, conocimientos, competencias y cualidades), necesarios para ocupar los puestos de trabajo que se requieren en las distintas áreas o dependencias municipales.

Dimensión: Análisis De Los Recursos

Indicador: Recursos financieros

Ítem N° 17: Se efectúa un diagnóstico que permita prever los recursos financieros necesarios para cumplir con los objetivos y la misión de la organización.



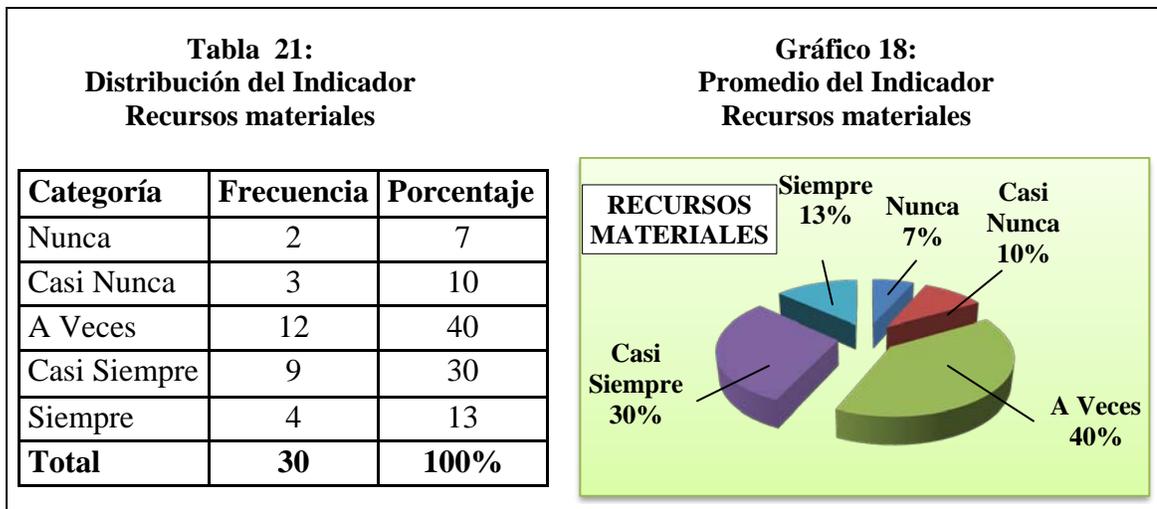
Fuente: Datos tomados del cuestionario aplicado al personal de la Dirección de Recursos Humanos-Alcaldía de Girardot (2013)

Análisis. Basado en el análisis del cuadro anterior, se puede observar que un 20% del personal opinó que A Veces se prevén los recursos financieros para cumplir con los objetivos y la misión de la organización, el 33% piensa que Casi Nunca, otra parte del personal; Casi Siempre 20% y Siempre 27%, no comparten la misma opinión. Los resultados evidencian tendencia negativa en un 57% que incluye a las categorías Nunca, Casi Nunca y A Veces; lo cual hace notorio que los recursos financieros provenientes del presupuesto municipal no son proporcionales a las competencias y atribuciones previstas en la Ley (Ley Orgánica del Poder Público Municipal) para ejecutar las Políticas, los Planes, Objetivos, los Proyectos y Programas del Municipio. De acuerdo a esto, Rosales, M.(2004); “Más que en las atribuciones que confiere la ley, la base de la autonomía local está en la disponibilidad y uso de adecuados y estables recursos financieros (Recursos municipales).

Dimensión: Análisis De Los Recursos

Indicador: Recursos materiales

Ítem N° 18: Se lleva a cabo un análisis de recursos materiales (audiovisuales, máquinas, equipos, manuales, etc.) necesarios para desempeñar las tareas y funciones previstas.



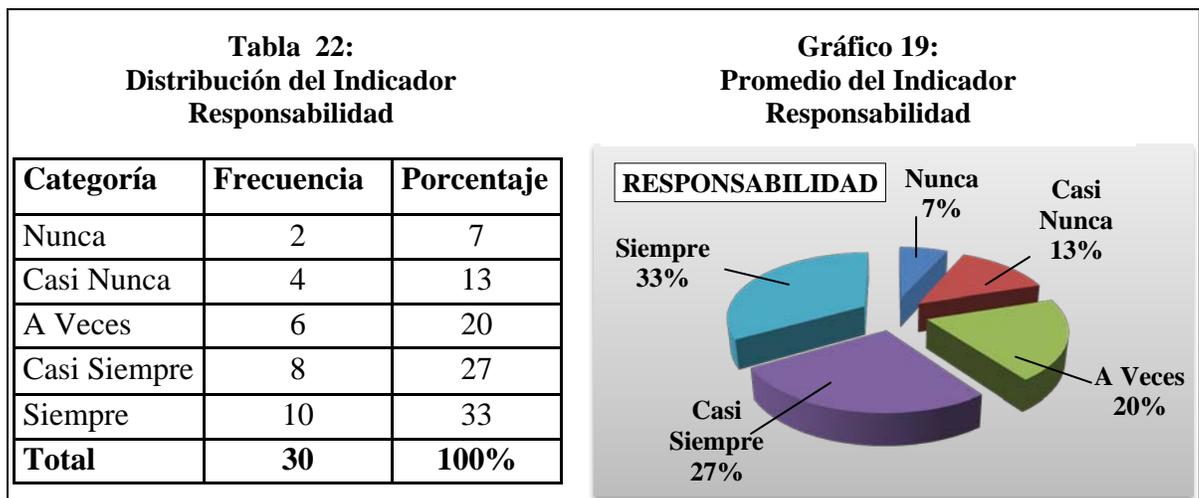
Fuente: Datos tomados del cuestionario aplicado al personal de la Dirección de Recursos Humanos-Alcaldía de Girardot (2013)

Análisis. Al practicar el cuestionario al personal de la Dirección de Recursos Humanos se obtuvo como respuesta que; el 7% considera que Nunca se realiza análisis de recursos materiales necesarios para desempeñar las tareas y funciones previstas, 10% Casi Nunca, el 40% A Veces. Mientras un 30% Casi Siempre, 13% Siempre. De los resultados obtenidos se observa una tendencia negativa del 57% resumido en las categorías Nunca, Casi Nunca y A Veces, lo cual demuestra que no se gestionan adecuadamente los recursos materiales para la realización de tareas o actividades; elemento necesario en el proceso de planificación, para seguir prestando servicios a aquellos colectivos que los necesitan, en unas condiciones de calidad aceptables en función de los recursos públicos disponibles.

Dimensión: Evaluación De Desempeño

Indicador: Responsabilidad

Ítem N°19: La evaluación del desempeño para el desarrollo del personal es realizado bajo la responsabilidad de la Dirección de Recursos Humanos.



Fuente: Datos tomados del cuestionario aplicado al personal de la Dirección de Recursos Humanos-Alcaldía de Girardot (2013)

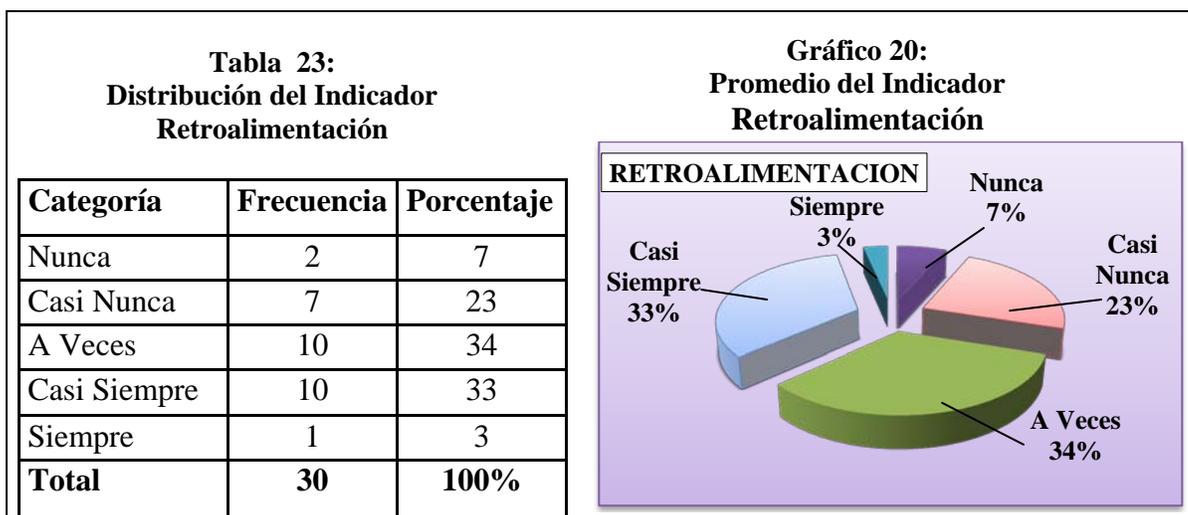
Análisis. De acuerdo a la opinión del 7%, de los funcionarios, la evaluación del desempeño Nunca es realizada bajo la responsabilidad de la Dirección de Recursos Humanos, es decir, por el Director, un 13% piensa que Casi Nunca, A Veces 20%, mientras que el resto del personal Casi Siempre 27%, Siempre 33%. De ello se observa tendencia positiva para el Indicador Responsabilidad del 60% resumida en las categorías Casi Siempre y Siempre, contra un 40% que no comparte la misma opinión.

Vale destacar la posición de Chiavenato, I. (2000), al afirmar que la responsabilidad por la evaluación del desempeño puede atribuirse al gerente, al mismo empleado, al empleado y al gerente en conjunto, al equipo de trabajo, al órgano de gestión de personal o a un comité de evaluación del desempeño.

Dimensión: Evaluación De Desempeño

Indicador: Retroalimentación

Ítem N°20: El funcionario evaluado recibe retroalimentación porque se le informa sobre los resultados de la evaluación para mejorar el desempeño laboral.



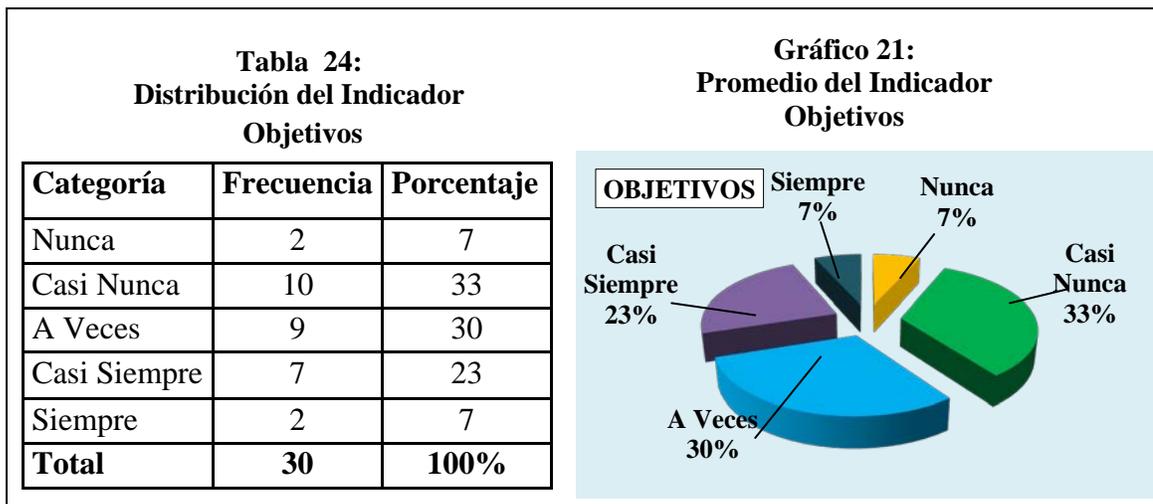
Fuente: Datos tomados del cuestionario aplicado al personal de la Dirección de Recursos Humanos-Alcaldía de Girardot (2013)

Análisis. Del análisis de los resultados se observa que el 7% del personal encuestado opina que Nunca se les informa sobre los resultados de la evaluación para mejorar el desempeño laboral, un 23% afirma que Casi Nunca, el 34% considera que A Veces, un 33% Casi Siempre y 3% Siempre. Estos resultados muestran una tendencia negativa del 64% resumida en las categorías Nunca, Casi Nunca y A Veces que reflejan inexistencia de retroalimentación de mejoramiento. Este análisis revela incumplimiento al artículo 62 de la Ley del Estatuto de la Función Pública al destacar que el funcionario evaluado deberá ser notificado sobre los resultados de la evaluación. De la misma manera, el funcionario evaluado podrá solicitar por escrito la reconsideración de los mismos dentro de los cinco días hábiles siguientes a su notificación y además, hacer las observaciones escritas que considere pertinente.

Dimensión: Evaluación De Desempeño

Indicador: Objetivos

Ítem N°21: Uno de los objetivos de la evaluación del desempeño es dar oportunidad de crecimiento y participación a todos los empleados de la institución.



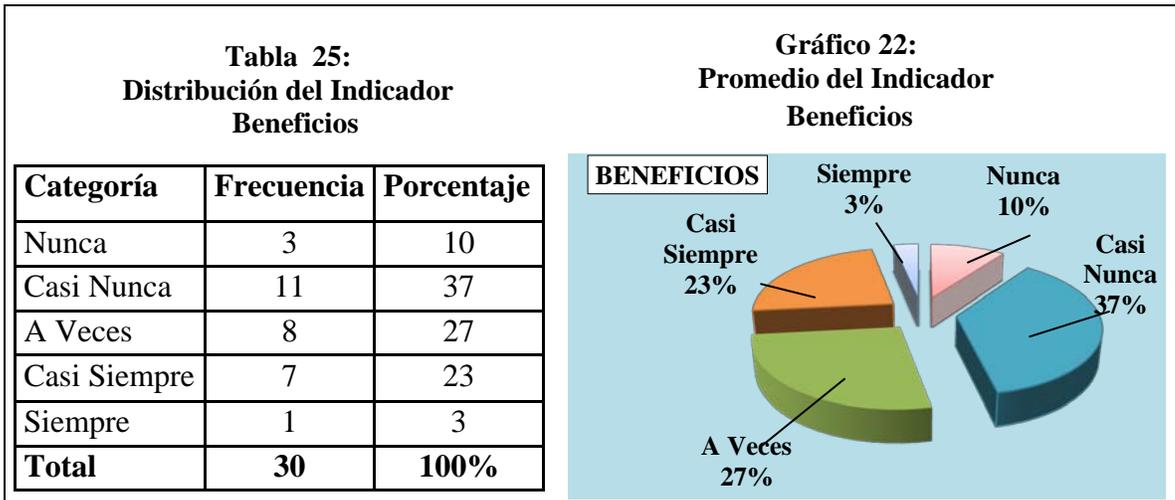
Fuente: Datos tomados del cuestionario aplicado al personal de la Dirección de Recursos Humanos-Alcaldía de Girardot (2013).

Análisis. Del análisis de los resultados se observa que el 7% de los funcionarios encuestados opina que Nunca se da cumplimiento al objetivo de la evaluación del desempeño relacionado con la oportunidad de crecimiento y participación, el 33% Casi Nunca. Mientras que otra parte; 30% A Veces, 23% Casi Siempre y 7% Siempre, tiene una percepción diferente. Estos resultados muestran una tendencia desfavorable para la Institución del 70% en lo referente a crecimiento y desarrollo del personal, resumido en las categorías Nunca, Casi Nunca y A Veces. De éste modo, se demuestra el incumplimiento del Artículo 58 de la Ley del Estatuto de la Función Pública que destaca que el funcionario deberá conocer los objetivos del desempeño a evaluar, y que deben ser acordes con las funciones inherentes al cargo.

Dimensión: Evaluación De Desempeño

Indicador: Beneficios

Ítem N°22: La evaluación del desempeño proporciona beneficios porque se proponen medidas para mejorar su desempeño.



Fuente: Datos tomados del cuestionario aplicado al personal de la Dirección de Recursos Humanos-Alcaldía de Girardot (2013)

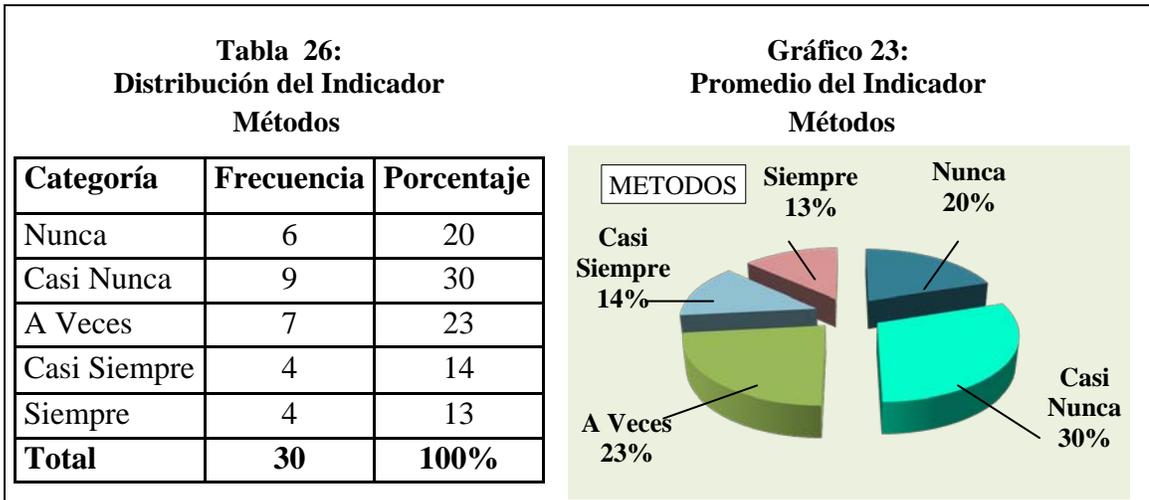
Análisis. En relación a los beneficios de la evaluación del desempeño, el 10% del personal encuestado respondió que Nunca se proponen medidas para mejorar su desempeño, el 37% Casi Nunca, un 27% A Veces, un 23% Casi Siempre y la última minoría del 3% Siempre. Estos resultados reflejan una tendencia negativa del 74% asociada a beneficios para optimizar el desempeño, resumida en las categorías Nunca, Casi Nunca y A Veces.

Este porcentaje obtenido denota incumplimiento en el Artículo 61 de la Ley del Estatuto de la Función Pública al señalar que la oficina de recursos humanos propondrá los planes de capacitación y desarrollo del funcionario público y los incentivos, con base en los resultados de la evaluación, y licencias del funcionario en el servicio, de conformidad con la presente Ley y sus reglamentos.

Dimensión: Evaluación De Desempeño

Indicador: Métodos

Ítem N°23: El método que utiliza la Dirección de RH para evaluar el desempeño laboral está adecuado a las características del evaluado



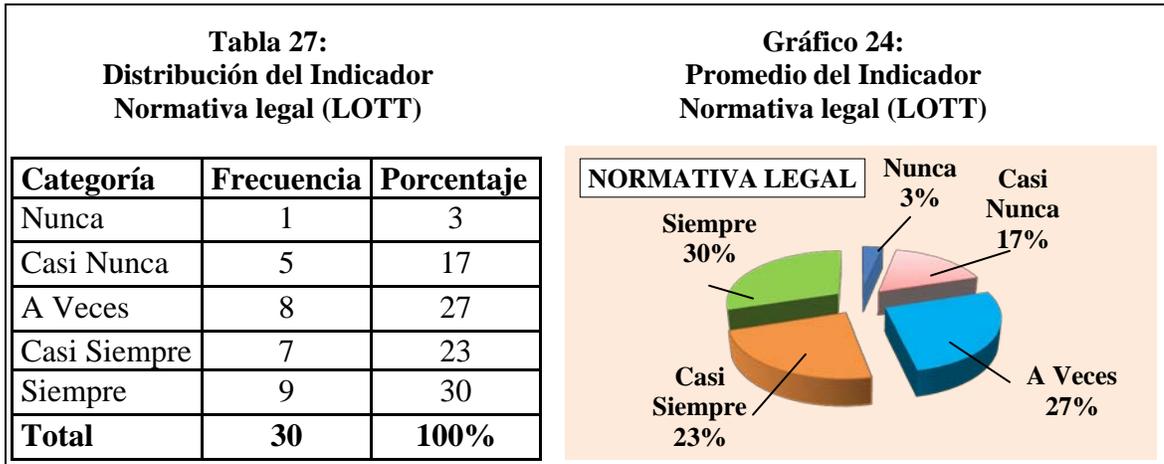
Fuente: Datos tomados del cuestionario aplicado al personal de la Dirección de Recursos Humanos-Alcaldía de Girardot (2013)

Análisis. Al aplicar el instrumento, el 20% de los encuestados opinó que el método que utiliza la Dirección de Recursos Humanos para evaluar el desempeño laboral Nunca está adecuado a las características de los evaluados, un 30% Casi Nunca, otros porcentajes arrojaron: A Veces 23%, Casi Siempre 14% y Siempre 13%. Con estos resultados se demuestra una tendencia desfavorable del 73% en cuanto a los métodos de evaluación del personal, resumida en las tendencias Nunca, Casi Nunca y A Veces; y por consiguiente contradictorio a lo expresado por Chiavenato, I. (2000), cuando expone que el método de evaluación seleccionado debe estar adecuado al tipo y a las características de los evaluados en cuanto a: Tipo de puesto, aspectos o características que se desean medir, cultura organizacional, objetivos que se persiguen.

Dimensión: Condiciones Externas

Indicador: Normativa legal

Ítem N°24: Se da cumplimiento a las normas que en materia de administración de personal señale la Ley Orgánica del Trabajo, de los Trabajadores y Trabajadoras LTTT.



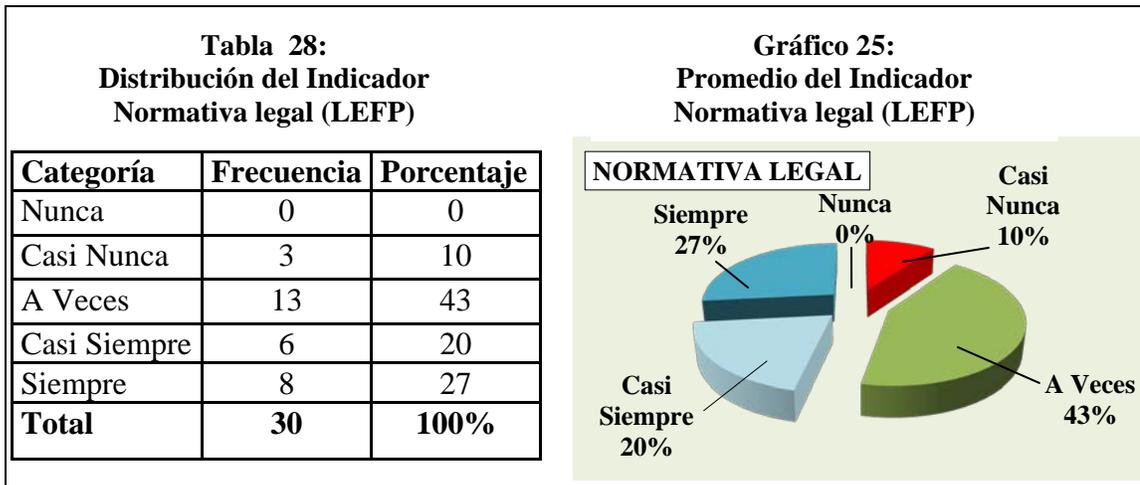
Fuente: Datos tomados del cuestionario aplicado al personal de la Dirección de Recursos Humanos-Alcaldía de Girardot (2013)

Análisis. De acuerdo a los resultados obtenidos, se observa que un 3% del personal considera que Nunca se da cumplimiento a las normas establecidas en la Ley Orgánica del Trabajo, de los Trabajadores y Trabajadoras LTTT en materia de administración de personal, el 17% Casi Nunca, un 27% A Veces, 23% Casi Siempre, mientras 30% Siempre. Estos resultados muestran una tendencia favorable del 53% resumida en las categorías Casi Siempre y Siempre. Si bien es cierto que una parte del personal considera que se le brindan y protegen sus derechos aquí señalados; la Dirección de Recursos Humanos debería velar por el cumplimiento a todo el colectivo por tratarse de la Seguridad Social a los funcionarios públicos municipales, establecida en la Ley Orgánica del Trabajo (Artículo 6).

Dimensión: Condiciones Externas

Indicador: Normativa legal

Ítem N° 25: Los planes de personal se elaboran de conformidad a la Ley del Estatuto de la Función Pública.



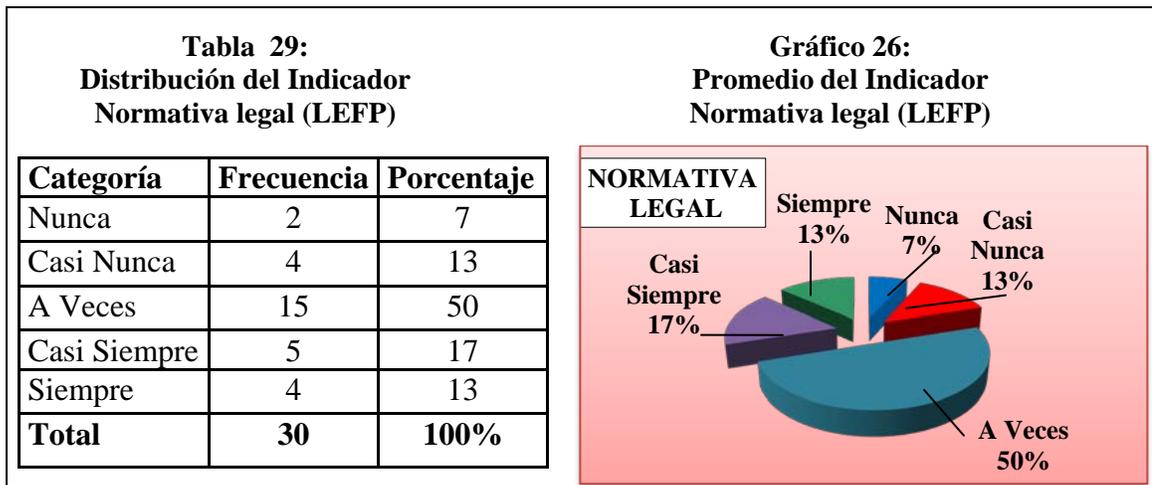
Fuente: Datos tomados del cuestionario aplicado al personal de la Dirección de Recursos Humanos-Alcaldía de Girardot (2013)

Análisis. Del análisis de los resultados se observa que el 10% del personal encuestado opinó que Casi Nunca se elaboran los planes de personal de conformidad a la Ley del Estatuto de la Función Pública, sin embargo un 43% considera que A Veces, mientras el 20% expresó que Casi Siempre y el 27% Siempre. Observándose una tendencia negativa en un 53% resumida en las categorías Casi Nunca y A Veces. Situación que amerita una consideración relevante para la optimización de los recursos humanos, por lo necesario que es darle fiel cumplimiento a lo que estipula dicha Ley en su artículo 10, numeral 2, donde refiere que las oficinas de recursos humanos tienen entre sus atribuciones la elaboración del Plan de personal.

Dimensión: Condiciones Externas

Indicador: Normativa legal

Ítem N° 26: El Manual Descriptivo de Clases de Cargos se aplica de acuerdo a la Ley del Estatuto de la Función Pública



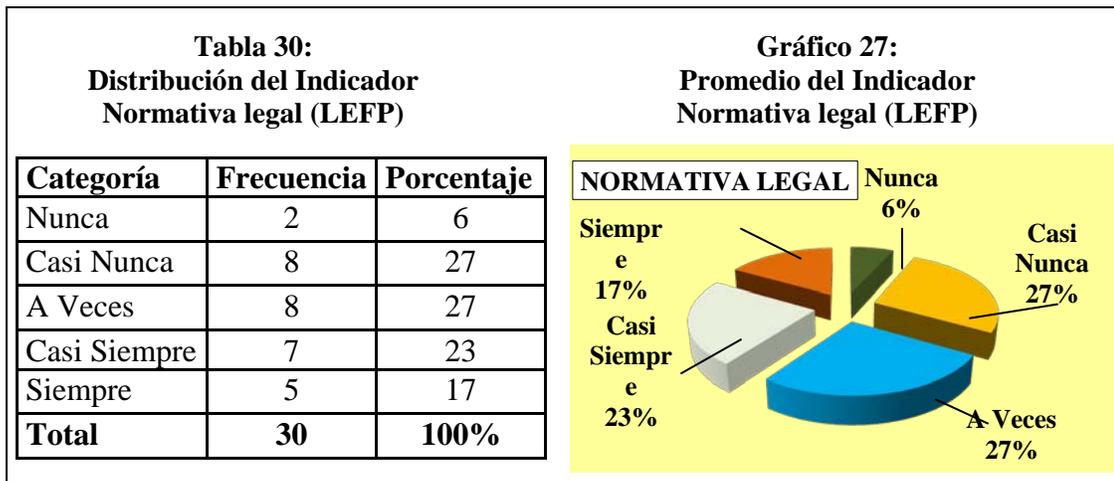
Fuente: Datos tomados del cuestionario aplicado al personal de la Dirección de Recursos Humanos-Alcaldía de Girardot (2013)

Análisis. Con la aplicación del instrumento al personal de la Dirección de recursos Humanos se observó que el 7% manifestó que Nunca se aplica El Manual Descriptivo de Clases de Cargos de acuerdo a la Ley del Estatuto de la Función Pública, un 13% respondió que Casi Nunca, un significativo grupo coincidió en un 50% que A Veces se aplica, para el 17% Casi Siempre y 13% Siempre. Vale destacar que los resultados se orientaron hacia una tendencia negativa del 70% resumido en las categorías Nunca, Casi Nunca y A Veces, lo que hace notorio que la Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía de Girardot, no está dando pleno cumplimiento al artículo 46 de la Ley del Estatuto de la Función Pública que al respecto destaca su obligatoriedad por parte de los órganos y entes de la Administración Pública.

Dimensión: Condiciones Externas

Indicador: Normativa legal

Ítem N° 27: La Evaluación del Desempeño de los funcionarios se aplica conforme lo establece la Ley del Estatuto de la Función Pública.



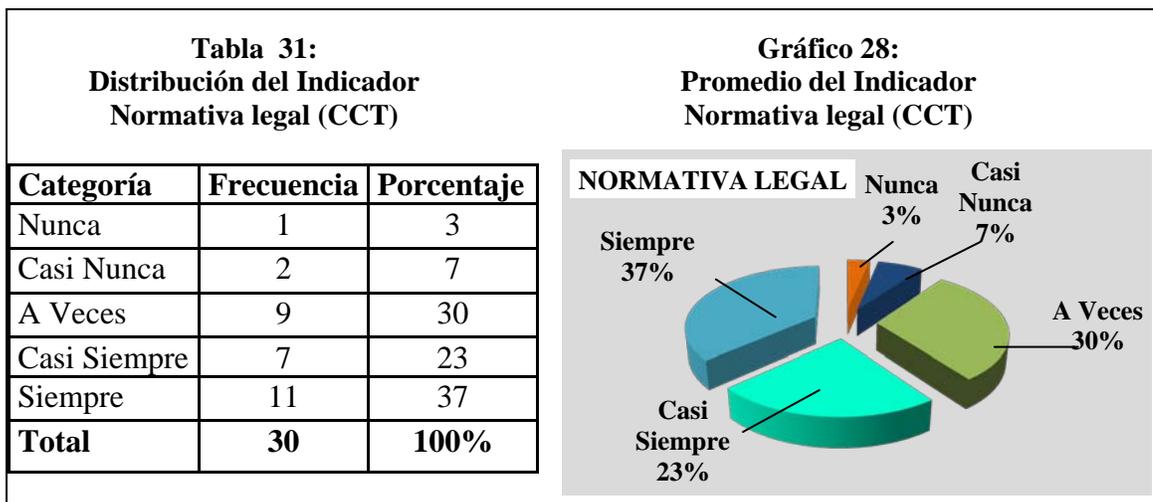
Fuente: Datos tomados del cuestionario aplicado al personal de la Dirección de Recursos Humanos-Alcaldía de Girardot (2013)

Análisis. Del análisis de los resultados se observó que el 6% del personal encuestado respondió que Nunca se aplica La Evaluación del Desempeño de los funcionarios, un 27% coincidió que Casi Nunca y A veces. Mientras un 23% piensa que Casi Siempre y un 17% Siempre; resultando una tendencia negativa del 60% donde se agrupan las categorías Nunca, Casi Nunca y A Veces. De dicho análisis se puede inferir que la Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía de Girardot no está dando cumplimiento a los siguientes Artículos de la Ley del Estatuto de la Función Pública: El Artículo 60 que señala la obligatoriedad de su aplicación y el Artículo 58 que indica que la evaluación deberá ser realizada dos veces por año. En términos generales, y dada la forma en que repercutirá tanto para la Institución, como para los funcionarios municipales, se hace necesaria su aplicación en función con lo señalado en la Ley.

Dimensión: Condiciones Externas

Indicador: Normativa legal

Ítem N° 28: Los beneficios que amparan a los empleados públicos suscritos en la Convención Colectiva de Trabajo se cumplen.



Fuente: Datos tomados del cuestionario aplicado al personal de la Dirección de Recursos Humanos-Alcaldía de Girardot (2013)

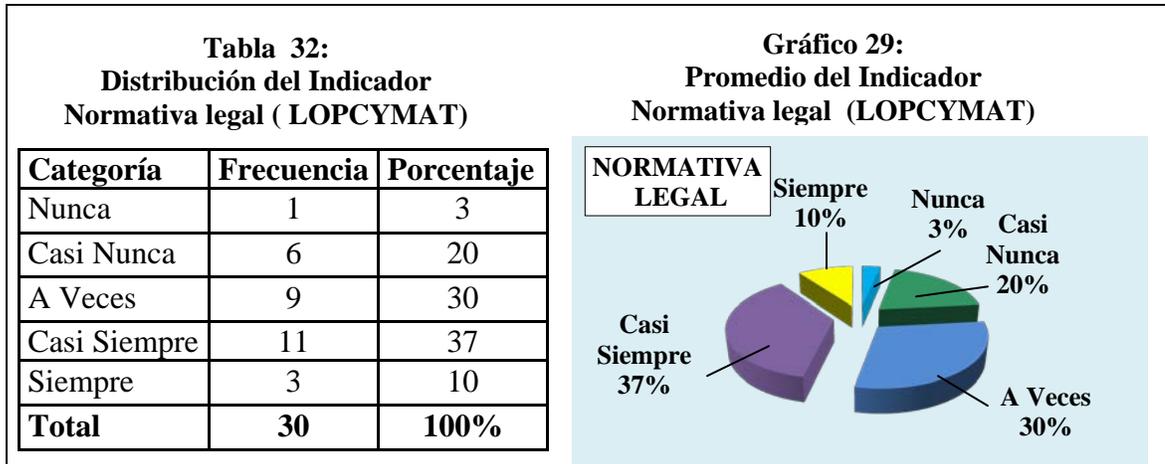
Análisis. De la aplicación del instrumento al personal de la Dirección de Recursos Humanos se obtuvo como respuestas que un 3% opinó que Nunca se cumplen los beneficios que amparan a los empleados públicos suscritos en la Convención Colectiva de Trabajo, un 7% Casi Nunca, el 30% A Veces, el 23% Casi Siempre y el 37% respondió que Siempre. Estos resultados indican una tendencia favorable del 60% resumido en las categorías Casi Siempre y Siempre.

Ahora bien, tomando en cuenta el 60% de empleados que piensa que sí se cumplen los beneficios, habría que velar por que al resto del personal se les reconozcan sus derechos contractuales de igual forma, siendo uno de los deberes de las partes (El Municipio y El Sindicato), y así contemplado dentro de la Declaración de Principios en la citada Convención Colectiva de Trabajo: “Brindar igualdad de trato y oportunidades a sus funcionarios”.

Dimensión: Condiciones Externas

Indicador: Normativa legal

Ítem N° 29: Los métodos de trabajo para la ejecución de las tareas, así como máquinas, herramientas y útiles de trabajo están adaptados a las características de los funcionarios, conforme lo establece la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo LOPCYMAT.



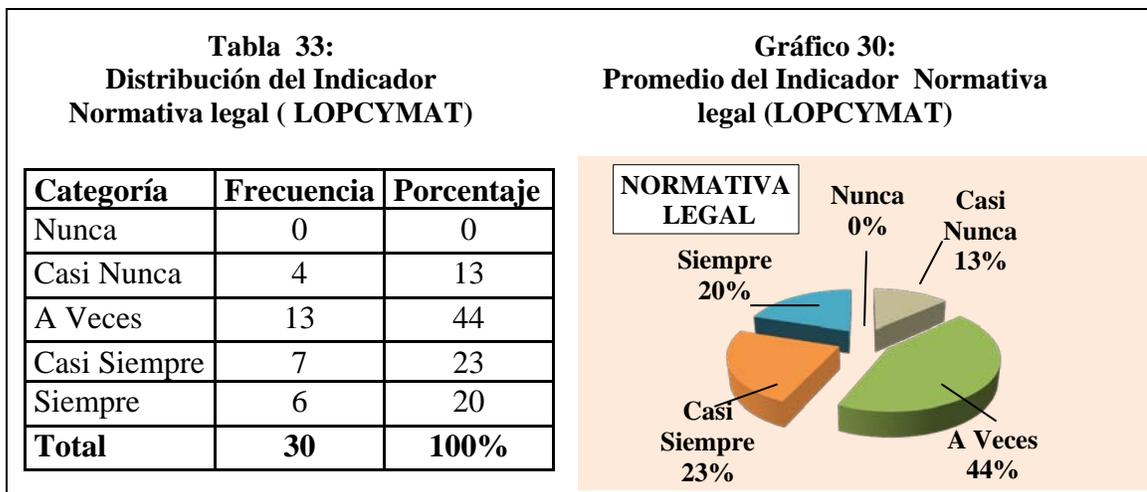
Fuente: Datos tomados del cuestionario aplicado al personal de la Dirección de Recursos Humanos-Alcaldía de Girardot (2013)

Análisis. Del análisis de los resultados se observó que un 3% del personal encuestado opinó que Nunca los métodos y condiciones para el desarrollo de las actividades se encuentran ajustados a lo establecido en la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo LOPCYMAT, el 20% respondió que Casi Nunca, el 30% A Veces, sin embargo un 37% considera que Casi Siempre, y un 10% Siempre. De donde se infiere una tendencia desfavorable representada por un 53% y contenida dentro de las categorías Nunca, Casi Nunca y A Veces. Este porcentaje del 53% refleja incumplimiento a normas sobre las Condiciones y Ambiente en que debe desarrollarse el trabajo (Artículo 59, numeral 2 de la Ley -LOPCYMAT). Sin embargo como política de buen gobierno se debería garantizar un entorno laboral más favorable para el bienestar de todo el personal.

Dimensión: Condiciones Externas

Indicador: Normativa legal

Ítem N° 30: Se facilitan las condiciones necesarias para la recreación, actividades culturales, deportivas, capacitación técnica y profesional, y otras, previstas en la LOPCYMAT.



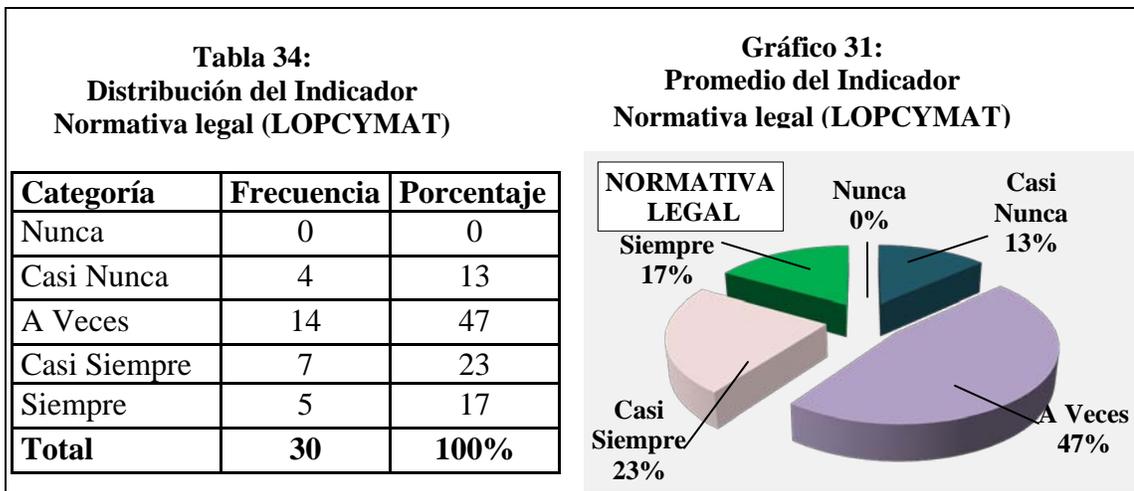
Fuente: Datos tomados del cuestionario aplicado al personal de la Dirección de Recursos Humanos-Alcaldía de Girardot (2013)

Análisis. Del análisis de los resultados se observó que el 13% del personal encuestado opinó que Casi Nunca se facilitan las condiciones necesarias para la recreación, actividades culturales, deportivas, capacitación técnica y profesional, y otras, previstas en la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo LOPCYMAT. Sin embargo el 44% considera que A Veces, por otro lado un 23% respondió que Casi Siempre y un 20% Siempre. Dichos resultados demuestran una tendencia negativa en un 57% concentrado en las categorías Nunca, Casi Nunca y A Veces, lo cual indica que no se está cumpliendo a cabalidad con la normativa de la LOPCYMAT relacionado al derecho de participación de los trabajadores en programas culturales y recreativos (Artículo 53, numeral 11).

Dimensión: Condiciones Externas

Indicador: Normativa legal

Ítem N° 31: Se establecen políticas y ejecutan acciones en cuanto a identificación y documentación de las condiciones de trabajo existentes en el ambiente, conforme a la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo LOPCYMAT.



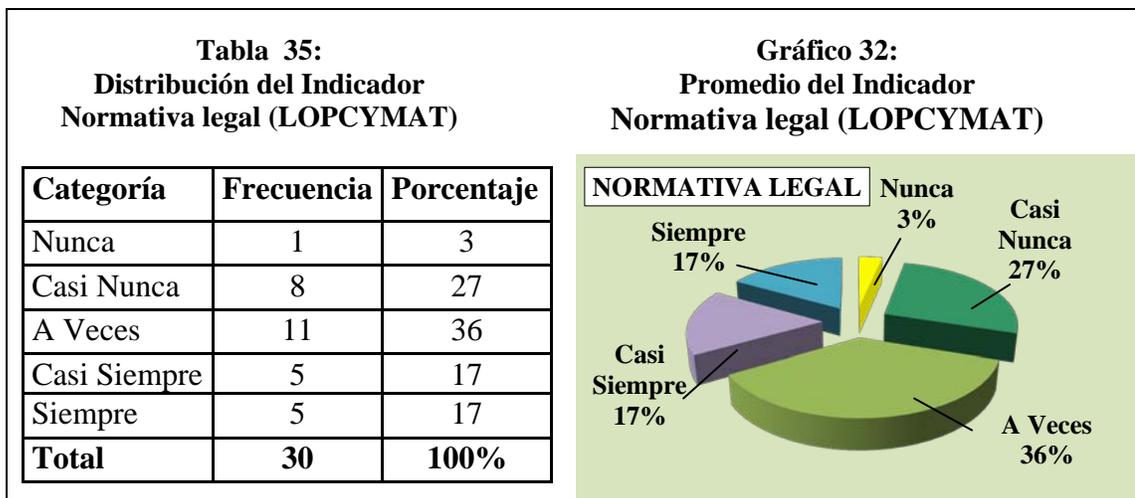
Fuente: Datos tomados del cuestionario aplicado al personal de la Dirección de Recursos Humanos-Alcaldía de Girardot (2013)

Análisis. La aplicación del Instrumento al personal de la Dirección de Recursos Humanos arrojó como resultados: el 13% opinó que Casi Nunca se establecen políticas y ejecutan acciones en cuanto a identificación y documentación de las condiciones de trabajo existentes en el ambiente, conforme a la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo LOPCYMAT, el 47% opinó que A Veces, un 23% Casi Siempre y 17% Siempre, para una tendencia desfavorable del 60% acumulada en las categorías Nunca, Casi Nunca y A Veces. En consecuencia, no se está dando cumplimiento en su totalidad al artículo 53, numeral 1 de la Ley (LOPCYMAT) sobre los derechos de los trabajadores y trabajadoras de ser informados de las condiciones en que se va desarrollar el trabajo, en cuanto a la presencia de sustancias que puedan afectar la salud y la seguridad del trabajador.

Dimensión: Condiciones Externas

Indicador: Normativa legal

Ítem N° 32: Se establecen políticas que permitan el control de las condiciones de trabajo que pudieran afectar la seguridad y salud del trabajador ajustadas a la LOPCYMAT.



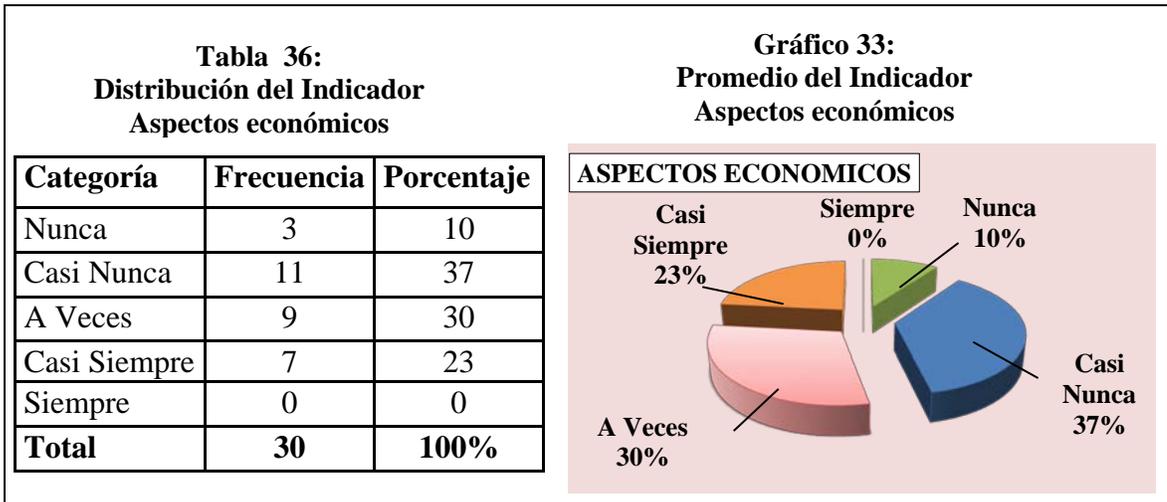
Fuente: Datos tomados del cuestionario aplicado al personal de la Dirección de Recursos Humanos-Alcaldía de Girardot (2013)

Análisis. Con la aplicación del instrumento se observó que el 3% del personal encuestado respondió que Nunca se establecen políticas que permitan el control de las condiciones de trabajo que pudieran afectar la seguridad y salud del trabajador ajustadas a la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo LOPCYMAT, el 27% contestó Casi Nunca, el 36% A Veces, un 17% Casi Siempre y Siempre; para una tendencia negativa del 66% resumida en las categorías Nunca, casi Nunca y A Veces, de donde se puede inferir que en materia de salud y bienestar de los trabajadores, no se da cumplimiento en su totalidad al Artículo 62, numeral 1 en cuanto a ejecutar Políticas de Evaluación y Control de las Condiciones Peligrosas de Trabajo por parte de los Empleadores.

Dimensión: Condiciones Externas

Indicador: Aspectos económicos

Ítems N°33: Desde el aspecto económico se establecen mecanismos para mejorar la remuneración del sueldo a los empleados.



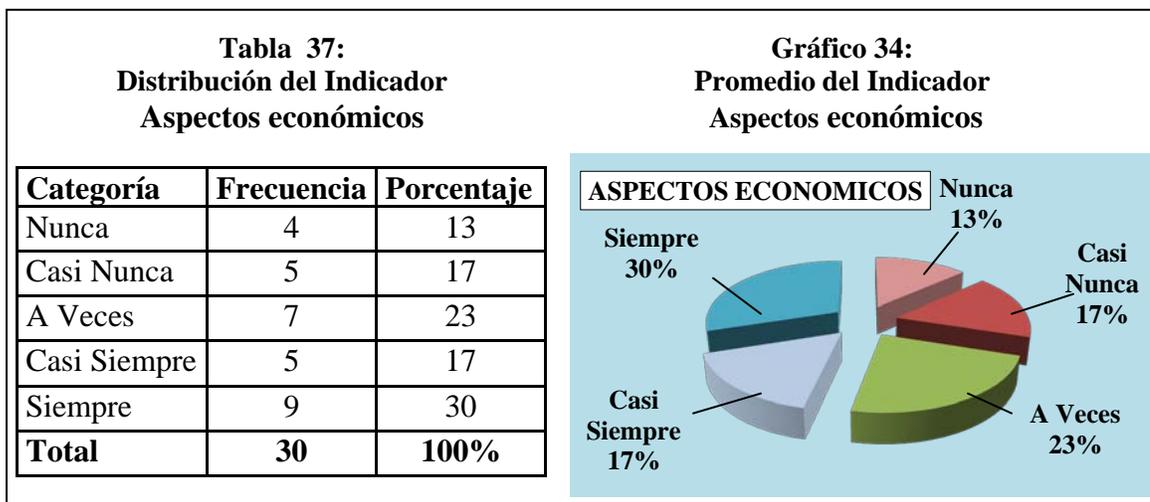
Fuente: Datos tomados del cuestionario aplicado al personal de la Dirección de Recursos Humanos-Alcaldía de Girardot (2013)

Análisis. Con la aplicación del instrumento se obtuvo como resultado que el 10% personal encuestado opinó que Nunca se establecen mecanismos para mejorar el sueldo a los empleados, el 37% manifestó que Casi Nunca, el 30% A Veces, y un 23% Casi Siempre, para una tendencia adversa del 77% correspondiente a las categorías Nunca, Casi Nunca y A Veces, lo cual permite considerar que existe insatisfacción con la retribución económica, es decir los sistemas de retribución no están acordes a las condiciones de los puestos de trabajo.

Dimensión: Condiciones Externas

Indicador: Aspectos económicos

Ítem N° 34: Se asignan retribuciones complementarias por esfuerzo adicional del funcionario en el desempeño de su trabajo (horas extras, gastos de alimentación, otros)



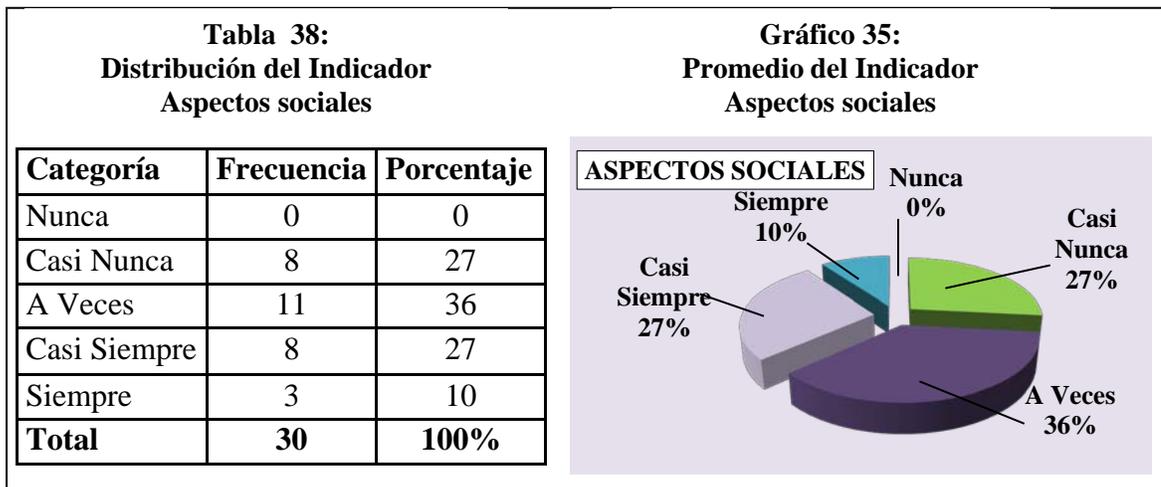
Fuente: Datos tomados del cuestionario aplicado al personal de la Dirección de Recursos Humanos-Alcaldía de Girardot (2013)

Análisis. El análisis del cuadro anterior arrojó como resultado, que un 13% del personal encuestado respondió que Nunca se asignan retribuciones complementarias a los empleados en el desempeño de su trabajo, el 17% piensa que Casi Nunca, un 23% A Veces, mientras un 17% Casi Siempre y un 30% Siempre; para una tendencia positiva del 47% en las categorías Casi Siempre y Siempre que demuestra satisfacción por los beneficios otorgados en la vigente Convención Colectiva de Trabajo; y una variación negativa del 53% agrupada en las categorías Nunca, Casi Nunca y A Veces; que permite deducir que dichos beneficios no se ajustan a la normativa establecida; por lo que resulta necesario por parte de los representantes del Sindicato de Empleados, velar por la debida protección de los intereses de todos los funcionarios y el cabal cumplimiento de las obligaciones que a cada una de ellas corresponde.

Dimensión: Condiciones Externas

Indicador: Aspectos sociales

Ítem N° 35: En el aspecto social, el desarrollo de las funciones se ejecuta en un ambiente de trabajo adecuado (referido a aspectos físicos y psicológicos).



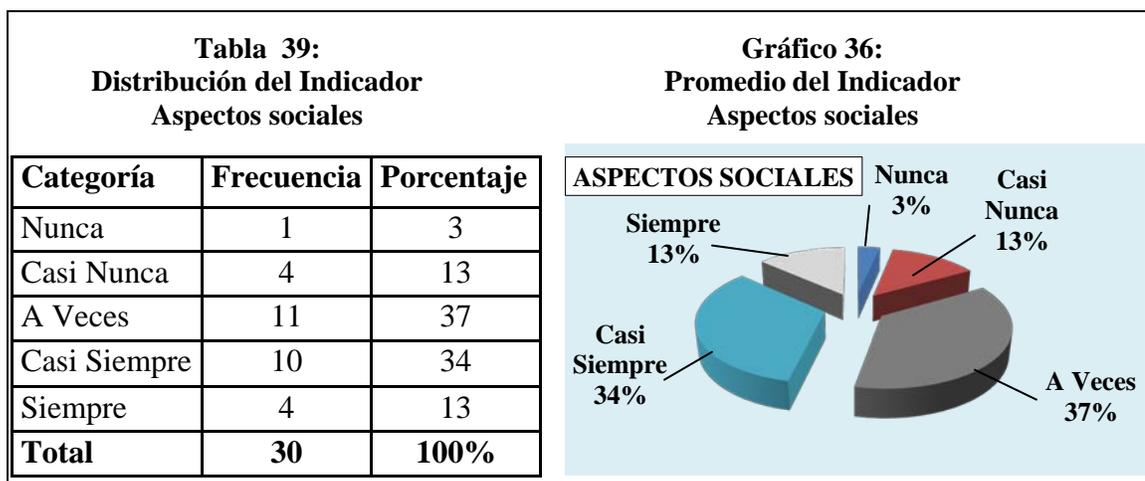
Fuente: Datos tomados del cuestionario aplicado al personal de la Dirección de Recursos Humanos-Alcaldía de Girardot (2013)

Análisis. En el aspecto social, el 27% de los empleados considera que Casi Nunca las funciones se ejecutan en un ambiente de trabajo adecuado (referido a aspectos físicos y psicológicos), sin embargo un 36% piensa que A Veces, un 27% Casi Siempre y un 10% Siempre; cuyos resultados reflejan una situación adversa del 63% resumida en las categorías Nunca, Casi Nunca y A Veces. Ante esta situación, según sean las condiciones sociales y materiales donde se realice el trabajo, el Comité de Seguridad y Salud Laboral debería asegurar y garantizar a los trabajadores, las condiciones generales de trabajo, en el sentido de que las normas básicas de seguridad y salud (establecido en la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo LOPCYMAT y su Reglamento) se concretan en un conjunto de prácticas de sentido común donde el elemento clave es la actitud responsable y la concienciación de todas las personas a las que afecta.

Dimensión: Condiciones Externas

Indicador: Aspectos sociales

Ítem N° 36: Mediante el trabajo se desarrollan las relaciones sociales con otras personas a través de la cooperación necesaria para realizar las tareas.



Fuente: Datos tomados del cuestionario aplicado al personal de la Dirección de Recursos Humanos-Alcaldía de Girardot (2013)

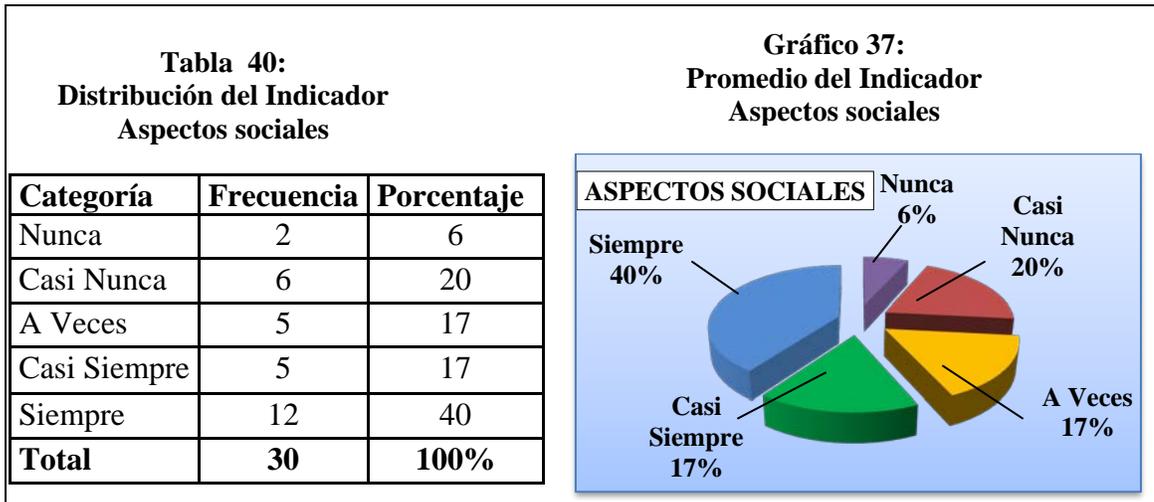
Análisis. Durante la aplicación del instrumento al personal de la Dirección de Recursos Humanos, se formuló pregunta cuyo indicador en el aspecto social estaba determinado a saber si mediante el trabajo se desarrollan las relaciones sociales con otras personas a través de la cooperación necesaria para realizar las tareas. La respuesta arrojó los siguientes resultados: Nunca 3%, Casi Nunca 13%, A Veces 37%, Casi Siempre 34% y Siempre 13%, demostrando una situación desfavorable para la institución en un 53% que se concentró en las categorías Nunca, Casi Nunca y A Veces.

Partiendo de estos resultados, se puede evidenciar que la relación de trabajo se ve influenciada por conflictos internos que tienden a disminuir el rendimiento laboral y por consiguiente afecta las relaciones sociales entre los empleados.

Dimensión: Condiciones Externas

Indicador: Aspectos sociales

Ítem N° 37: El trabajo aumenta la autoestima porque permite a las personas sentirse útiles a la sociedad.



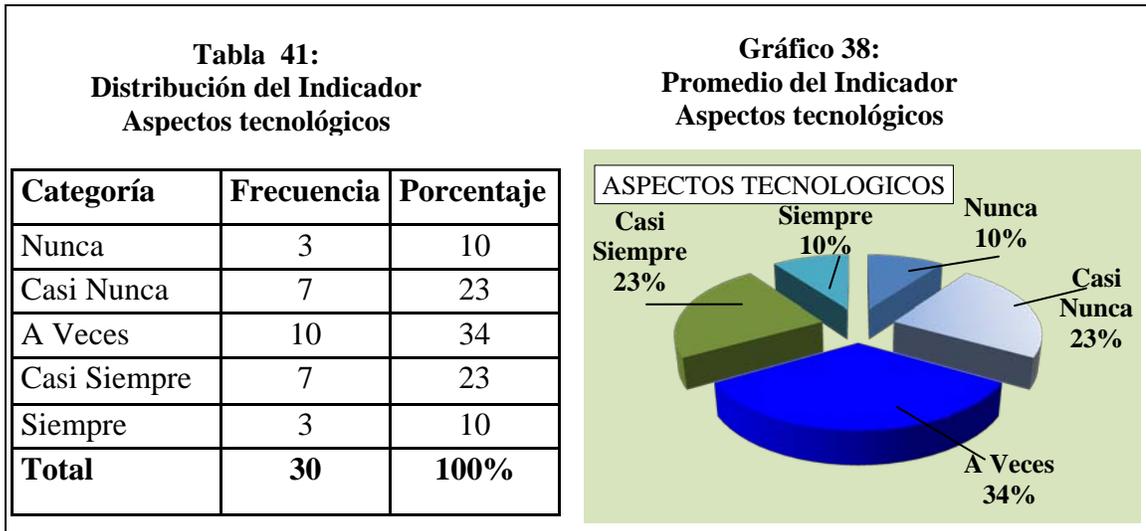
Fuente: Datos tomados del cuestionario aplicado al personal de la Dirección de Recursos Humanos-Alcaldía de Girardot (2013)

Análisis. De la aplicación del instrumento al personal de la Dirección de RH se obtuvieron los siguientes resultados: Un 6% del personal encuestado considera que Nunca el trabajo aumenta la autoestima, el 20% Casi Nunca, el 17% A Veces, el 17% Casi Siempre y el 40% Siempre; observándose una tendencia favorable del 57% resumida en las categorías Casi Siempre y Siempre. Este resultado es un buen indicador para la gestión de la institución, lo cual denota conformidad de una parte del personal en el desempeño de sus actividades, mientras la otra parte del personal que emite opiniones distintas.

Dimensión: Condiciones Externas

Indicador: Aspectos tecnológicos

Ítem N° 38: Se diseñan y/o incorporan nuevas tecnologías para el desarrollo del personal.



Fuente: Datos tomados del cuestionario aplicado al personal de la Dirección de Recursos Humanos-Alcaldía de Girardot (2013)

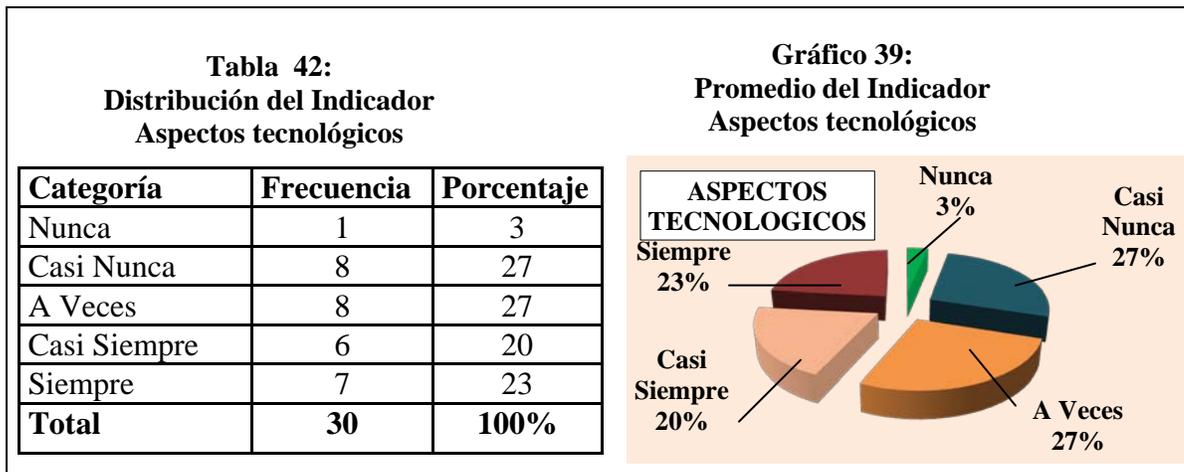
Análisis. De acuerdo a los resultados obtenidos, se observa que un 10% del personal opina que Nunca se diseñan y/o incorporan nuevas tecnologías para el desarrollo del personal. 23% Casi Nunca, 34% A Veces, 23% Casi Siempre y 10% Siempre, para una variación desfavorable del 66% que resume las categorías Nunca, Casi Nunca y A Veces. Los resultados permiten inferir deficiencia en el diseño de las tecnologías.

Lo anterior requiere desarrollar en los empleados públicos, procesos de concienciación, cambio de metodologías de trabajo y capacitación mediante la optimización de herramientas automatizadas que promueva, facilite, potencie e incorpore el uso del conocimiento como soporte fundamental de la gestión.

Dimensión: Condiciones Externas

Indicador: Aspectos tecnológicos

Ítem N° 39: La Alcaldía de Girardot cuenta con modernos sistemas de información para optimizar las funciones que realizan los empleados.



Fuente: Datos tomados del cuestionario aplicado al personal de la Dirección de Recursos Humanos-Alcaldía de Girardot (2013)

Análisis. La aplicación del instrumento al personal de la Dirección de Recursos Humanos arrojó los siguientes resultados: un 3% considera que La Alcaldía de Girardot Nunca cuenta con modernos sistemas de información para optimizar las funciones que realizan los empleados. Mientras un 27% Casi Nunca, otro 27% opinó A Veces, 20% Casi Siempre y 23% Siempre. De donde se puede deducir que existe una situación desfavorable en un 57% acumulada en las categorías Nunca, Casi Nunca y A Veces, que podría estar relacionado con la falta de actualización de los sistemas de información, lo cual impide la adecuada recolección, almacenamiento, análisis e interpretación de los datos para la toma de decisiones referentes al cumplimiento de las actividades previstas.

CONCLUSIONES DEL DIAGNOSTICO

A partir del proceso administrativo de la gestión de la gerencia de Recursos Humanos, con la obtención del diagnóstico se detectó:

Debilidades en cuanto a funciones de la de Planificación, en lo que respecta a la utilización de métodos para formular el presupuesto, seguimiento al desarrollo del plan. Sin embargo, se observó cumplimiento en la aplicación de los cronogramas para la realización de las actividades.

En materia de organización, no se le brinda al organismo, en forma adecuada los recursos humanos, materiales y económicos. Elementos indispensables entre los que debe establecerse relación, para poder alcanzar con eficiencia los objetivos y metas propuestas.

Por otra parte, no existe una integración adecuada entre los empleados. Vínculo que afecta las relaciones laborales porque los funcionarios en su mayoría, no comparten las mismas razones, argumentos y/o materias como un conjunto de propósitos o fines. Por lo que, para la efectividad de la organización, las personas deben ser consideradas como tales. Parte de esa consideración vienen establecidos por las leyes laborales, las cuales no se cumplen en un 100%, y resulta importante conocer bien y respetar, a fin de conseguir una mejor integración de sus trabajadores con vistas a la misión organizacional.

Mediante la función de dirección, el nivel de comunicación entre directores, jefes y empleados no fluye adecuadamente, lo que impide que todas las personas manejen el flujo de información que se necesita sobre la municipalidad, sus proyectos y objetivos, difusión de los valores organizativos, optimizar la gestión de los recursos humanos, a fin de tomar decisiones sobre directrices impartidas por la máxima autoridad en el área de Recursos Humanos, como lo es el Director, quien debe ejercer su poder y liderazgo al delegar al personal responsabilidad para que, tanto las órdenes e instrucciones se ejecuten conforme a las necesidades y

requerimientos previstos, con la particularidad que las tareas o funciones del personal están caracterizadas por la falta de trabajo en equipo, y los funcionarios en su mayoría no se sienten motivados, todo lo cual incide en el servicio que se presta y en el logro de las metas institucionales.

Finalmente, en materia de Control, con el diagnóstico se llegó a la conclusión que no se ejerce en forma eficiente medidas adecuadas de seguimiento y control de las actividades para evaluar el desempeño del personal, tomando en cuenta que el centro de la gerencia es el ser humano con don de servicio, al cual se debe desarrollar y formar para aprovechar su potencial y capacidades.

Seguidamente se presenta el Cuadro que contempla las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas:

Cuadro 43. Análisis DOFA Dirección de RRHH Alcaldía del Municipio Girardot

Debilidades:	Fortalezas:
<p>1.-Perfil no acorde.</p> <p>2.-Recursos financieros insuficientes.</p> <p>3.-No se gestionan adecuadamente los recursos materiales.</p> <p>4.-No se recibe retroalimentación de evaluación de desempeño.</p> <p>5.-No se cumplen objetivos de la evaluación del desempeño.</p> <p>6.-La evaluación del desempeño no proporciona beneficios.</p> <p>7.-El método de evaluación no es conocido.</p> <p>8.-No existen mecanismos para mejorar la remuneración.</p>	<p>1.-Satisfacción en cuanto a beneficios de la Convención Colectiva.</p> <p>2.-Se incorpora tecnología para el desarrollo del personal.</p> <p>3.-Cumplimiento de la LOTTT.</p> <p>4.-Se cuenta con seguridad laboral</p>
Oportunidades:	Amenazas :
<p>1.-Protección en salud (LOPCYMAT).</p> <p>2.-Protección laboral de acuerdo a Ley del Estatuto de la Función Pública. (LEFP).</p> <p>3.-Tecnología de vanguardia.</p> <p>4.-Socialización con otros entes gubernamentales.</p>	<p>1.-Políticas económicas.</p> <p>2.-Reformas legales.</p>

Fuente: Datos tomados a partir de Cuadros de Análisis de Resultados (2014).

CAPITULO V

LA PROPUESTA

Plan Estratégico Para La Dirección De Recursos Humanos Que Optimice El Desempeño Del Personal De La Alcaldía Del Municipio Girardot Del Estado Aragua

Presentación

La propuesta tiene como finalidad diseñar un Plan Estratégico para La Dirección de Recursos Humanos que Optimice el Desempeño del Personal de La Alcaldía del Municipio Girardot Del Estado Aragua. En concordancia con lo que señala Arias Galicia (1999); la planeación estratégica de la organización y la planeación estratégica de recursos humanos implican acercarse a la información económica, social y política de los acontecimientos que repercuten en la sociedad en general y de una manera particular en la organización, produciendo cambios en el orden estructural, administrativo y tecnológico de la misma.

Vale destacar, que las Administraciones Públicas hoy requieren este tipo de cambios, ya que se ven afectadas por diferentes desafíos que imponen una decidida mejora de la gestión para adecuarla a sus respectivas misiones, en un marco de calidad y eficacia. En el caso de La Alcaldía del Municipio Girardot Del Estado Aragua, la propuesta debe orientar sus actuaciones donde sus objetivos y estrategias organizacionales estén alineados a la planeación estratégica de los recursos humanos.

Ahora bien, este proceso estratégico debe partir de los objetivos estratégicos de la misión y la visión que se pretende llevar a cabo, y a su vez, orientado por el análisis de la situación que se presenta en el entorno e identificación del ambiente. Sobre el particular, Chiavenato, I. (2002); al referirse al ambiente, destaca dos tipos de análisis: Ambiental: “para verificar y analizar las oportunidades que deben aprovecharse y las amenazas que deben evitarse”, y; organizacional: “para verificar y

analizar las fortalezas y debilidades de la empresa”. Es decir, que el proceso de planeación estratégica del área inherente al personal, debe comenzar con la identificación de las fuerzas y debilidades de la organización así como de dicha área y las oportunidades y amenazas del entorno tanto económico, como político y social. En este sentido, las personas pueden constituir su fortaleza o su debilidad, dependiendo de la manera como sean administradas, lo cual permite a la organización localizar los factores críticos y tomar decisiones acerca del uso de los recursos humanos, ya que son el principal recurso estratégico de toda organización porque aportan una reserva total de información sobre la cual se basan decisiones importantes. Esta información se necesita continuamente para los principales propósitos organizacionales y la administración diaria del personal.

Cualquier estrategia de recursos humanos debería diseñarse de manera de atraer un personal valioso hacia la organización, desarrollarlo de forma continua y ser capaz de retenerlo y motivarlo, optimizando de esta forma el desempeño laboral.

Sobre estas bases, se establece la propuesta que permitirá hacer los cambios pertinentes e implantar los planes que faciliten la consecución de la misión y los objetivos institucionales en el presente y el futuro.

Justificación

Buena parte de la cultura de dirección que gobierna a las organizaciones públicas, demanda cuando menos, una adecuación a una sociedad que en términos de necesidades y desafíos reclama servicios públicos eficaces y eficientes, lo cual obliga la búsqueda de los mecanismos necesarios de participación que aporte posibles soluciones, si existe firme voluntad de superación y de mejora en la gestión.

Si se quiere que las organizaciones públicas adquieran la dimensión de visión estratégica y gobierno que debería suponer, deben ser capaces de actuar en un entorno altamente cambiante. En este sentido, deben prepararse para atender las demandas

ciudadanas y convertirse en una administración abierta a la información y al conocimiento. Se trata de una necesidad de carácter estratégico ineludible de tipo económico, social, político y tecnológico. Esta necesidad viene exigida desde diferentes ámbitos de la sociedad.

La Alcaldía del Municipio Girardot del Estado Aragua, no escapa a las necesidades de estos requerimientos, que propicie un estilo de planificación estratégica que integre la naturaleza de la organización con los demás agentes sociales, con un claro compromiso de prestación de servicios al ciudadano, a la par en el uso de los recursos humanos, presupuestarios, los procesos, sistemas de información y puestos de trabajo, todo lo cual constituiría un desafío básico para una gestión municipal eficaz y eficiente.

Desde este contexto, buena parte de las iniciativas de implementación organizativa se están desarrollando en la Dirección de Recursos Humanos de La Alcaldía del Municipio Girardot del Estado Aragua, lo cual justifica la aplicación de un Plan para la Gerencia de Recursos Humanos, ya que constituye un instrumento de gestión imprescindible para efectuar los cambios necesarios en materia de desempeño laboral, porque permitirá dar respuestas válidas a una necesidad dentro de la organización y además de contribuir a la solución de la problemática planteada, en el sentido de planear nuevos programas acordes con el personal, que la llevarían a elegir, capacitar, desarrollar, motivar, mejorar su personal. Es decir, generar un ambiente en el que el empleado experimente ayuda para mejorar su desempeño al ejecutar un proceso y obtener un mejor resultado. Ello, por una parte. Por la otra, la función de recursos humanos puede contribuir al logro de los objetivos organizacionales y, al mismo tiempo, favorecer e incentivar la consecución de los objetivos individuales de los empleados.

Fundamentación

La presente propuesta se fundamenta con base a los resultados obtenidos en el Capítulo IV, y en las teorías desarrolladas en el Capítulo II, especialmente las referidas por Chiavenato, I. (2000), quien destaca que el plan estratégico de los Recursos Humanos es la herramienta fundamental para la integración, la cual intentará la gestión sana de los recursos humanos de una organización, partiendo siempre con un análisis y diagnóstico de los contextos tanto externos como interno. También hace referencia al empleo de la Matriz DOFA, como herramienta que aportará información a la organización respecto a las destrezas o capacidades que requiere para aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas que se pueden identificar en el contexto externo. El mismo autor, plantea en relación al proceso de la Planificación Estratégica de los Recursos Humanos, la teoría donde se desarrollan las siguientes etapas: 1.-Anticipar las necesidades de la organización para lograr sus propósitos o fines. 2.-Pronosticar la rotación del personal. 3.-Planificar el reclutamiento, la selección y la contratación del personal. 4.-Planificar el adiestramiento, la capacitación y el desarrollo.

Finalmente, otra teoría a considerar es sobre el desempeño, que de acuerdo a Arriagada, R. (2002); está asociado con los logros individuales o colectivos al interior de una organización, y al alineamiento de la gestión con las metas y objetivos de la organización. De ahí la necesidad de que todos estos recursos se encuentren imprescindiblemente acompañados de una acertada gestión de personal que bajo las políticas y lineamientos de la alta dirección obtenga de los servidores, directivos y funcionarios un óptimo rendimiento, así como la mejor predisposición a un trabajo corporativo y en línea con los objetivos institucionales mediante una planificación adecuada.

Objetivos de la Propuesta

Objetivo General

Diseñar Estrategias para la Dirección de Recursos Humanos que optimicen el desempeño del personal.

Objetivos Específicos

1. Desarrollar la Matriz DOFA.
2. Elaborar el Plan de Acción para las Estrategias (DO, FA, FO, DA).
3. Establecer el Mecanismo de retroalimentación del cumplimiento de las Estrategias.

Estructura de la Propuesta

Para el desarrollo de la propuesta se han diseñado fases en función de los objetivos específicos de la misma:

Fase I. Matriz DOFA.

A los efectos de lograr el cumplimiento de los objetivos en el plan estratégico propuesto para la Dirección de Recursos Humanos, se presenta la Matriz DOFA, la cual permitirá diseñar las estrategias a seguir para optimizar el desempeño del Personal de la Alcaldía del Municipio Girardot del Estado Aragua. Salinas, Hernán (2008); “El empleo de una herramienta como la Matriz DOFA aportará información a la organización respecto a las destrezas o capacidades que requiere para aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas que se pueden identificar en el contexto externo”. El resultado que arroje este proceso, será de gran importancia, en el sentido de conocer que destrezas o capacidades necesita la institución, para alcanzar los propósitos o fines con los que está comprometida.

Cuadro 44. Matriz DOFA Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía del Municipio Girardot

ESTRATEGIAS	Estrategia DO:	Estrategia FO:
	D1-O2: Diseñar perfiles acordes a lo establecido en la normativa legal (LEFP).	F2-O3: Capacitación para el desarrollo del personal en cuanto al manejo de tecnología.
	Estrategias DA:	Estrategias FA:
	D6-A2: Diseñar lineamientos en función a las reformas legales que beneficien el desempeño del trabajador.	F1-A1: Establecer políticas de ajuste para el cumplimiento de la convención colectiva en función a las políticas económicas.

Fuente: Datos tomados a partir de Cuadros de Análisis de Resultados (2014).

Fase II: Plan de acción para las estrategias (DO, FA, FO y DA)

Estrategia DO: D1-O2: Diseñar perfiles acordes a lo establecido en la normativa legal (LEFP).

Estrategias para el Diseño de perfiles

Los perfiles para la ocupación de puestos de trabajo deben constituir un modelo de funcionamiento integrado, coherente con el mandato legal de optimización, de aprovechamiento de los recursos humanos existentes, al tiempo que contempla la primacía del puesto en la gestión de personal.

La base para diseñar los perfiles que deben poseer los ocupantes de los posibles puestos de trabajo en la Alcaldía del Municipio Girardot del Estado Aragua, deberá estar ajustada a lo establecido en la Ley Del Estatuto De La Función Pública (LEFP), para lo cual se proponen las siguientes capacidades profesionales:

-Que la selección por parte de la Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía del Municipio Girardot, de los aspirantes a los cargos, se fundamente en los requisitos exigibles, (aptitudes, actitudes y competencias) es decir, en los conocimientos y habilidades necesarios para el desempeño adecuado de los puestos de trabajo mediante la realización de concursos públicos (Artículos 40 y 41 LEFP).

La elaboración de los perfiles debe posibilitar:

- Que la oferta de empleo público se elabore a partir de las necesidades adicionales de personal.

-Que los puestos de trabajo vacantes se ofrezcan primero a la provisión interna. Manual de dirección y gestión de recursos humanos.

-Una vez seleccionados los aspirantes a los cargos requeridos, la Dirección de Recursos Humanos deberá dar publicidad y llevar un registro conforme a lo establecido en el Reglamento de la presente Ley (Art. 42 LEFP).

-Cumplir con el periodo de prueba (3 meses) que de acuerdo a la Ley (Art. 43 LEFP) se debe evaluar el desempeño de las funciones del cargo dentro de ese lapso.

-Que todo este proceso integre las competencias reconocidas a los órganos de negociación.

Para garantizar que la organización cuenta con las personas con los perfiles de conocimiento y aptitudes adecuados, y asegurarse de que su comportamiento se ajusta a lo esperado en términos de roles laborales, se plantea el empleo adecuado de dos herramientas:

a) **Descripciones de Puestos de Trabajo:** las cuales formalizan el comportamiento que los ocupantes de los mismos deben realizar en términos de misión y responsabilidades.

b) **Perfiles Profesionales:** los requisitos de formación, experiencia y capacidades de los ocupantes de esos puestos.

Cuadro 45. Plan de Acción: Diseño de perfiles

Objetivo	Actividades	Responsables	Recursos	Lapsos
<p>Gestionar adecuadamente el flujo de personal de acuerdo a las competencias que la Institución necesite mediante la realización de concursos Públicos (Arts. 40 y 41 LEFP)</p>	<p>1.-Analizar y describir un puesto de trabajo: diseño del cuestionario, entrevista al ocupante y confección de la Monografía Profesional.</p> <p>2.-Elaborar un perfil profesional del ocupante del puesto de trabajo: Los requerimientos de desempeño, en términos de conocimientos generales y específicos, experiencia significativa, destrezas, habilidades y actitudes.</p> <p>3.-Diseñar un proceso de selección: planificación y definición de ejercicios y pruebas con criterios de fiabilidad y validez en función del perfil.</p> <p>4.-Ejecutar y analizar entrevistas de selección, tanto las clásicas (curricular) como la denominada por competencias (también llamada entrevista conductual estructurada o de incidentes críticos).</p> <p>5.-Elaborar, con criterios de selección externa e interna y solidez jurídica, bases reguladoras de convocatorias de ingreso y provisión de puestos de trabajo.</p> <p>6.-Planificar el contenido propio de una relación de puestos de trabajo, incluyendo sus mecanismos de gestión y de actualización.</p> <p>7.-Establecer metodologías de planificación de plantillas y de análisis de necesidades de personal.</p> <p>8.- Redacción de planes de empleo.</p>	<p>División de Atención Integral al Trabajador</p>	<p>Ley de Presupuesto Anual conforme al marco regulador de las ofertas de empleo público y política de personal.</p>	<p>Corto plazo</p>

Fuente: Elaborado por la autora, a partir de Cervera, Cuenca (2010).

A continuación se presenta un ejemplo de perfil para el Personal de la Alcaldía del Municipio Girardot del Estado Aragua:

Cuadro 46. Ejemplo de Perfil

<p>A) Formación requerida: tanto la de tipo general, como la específica. Incluye así, las titulaciones académicas, estudios complementarios y específicos y demás conocimientos teóricos que debe reunir el candidato idóneo.</p> <p>B) La experiencia: conjunto de saberes, conocimientos y técnicas que se dominan como consecuencia del desempeño real de uno o varios puestos, durante la carrera profesional del candidato. Incluye la experiencia general, común a una familia de puestos, y la específica, directamente relacionada con las tareas concretas del puesto.</p> <p>C) Aspectos psico-profesionales: capacidades, destrezas, aptitudes y actitudes que conforman el estilo de trabajo de una persona y que son especialmente importantes para desempeñar con eficacia un determinado puesto de trabajo. Este apartado comprende:</p> <ul style="list-style-type: none">• Aptitudes intelectuales: inteligencia general y especializada: comprensión verbal, fluidez y razonamiento verbal, razonamiento, agilidad numérica, etc.• Aptitudes específicas: requeridas por el puesto de trabajo, tales como retentiva, capacidad visual y agilidad espacial, análisis y síntesis, organización y planificación.• Personalidad: en los puestos en que sea relevante. Así, estabilidad emocional, autocontrol, extroversión, etc.• Requisitos de aptitud física: los imprescindibles requeridos por la naturaleza de las funciones, tales como movilidad y capacidad motora, capacidad visual y las minusvalías admisibles.

Fuente: Cervera, Cuenca (2010).

Cuadro 47. Ejemplo de Modelo de Descripción de Cargo para el Área de Analista de Personal IV de La Dirección de Recursos Humanos-Alcaldía del Municipio Girardot .

1. DATOS IDENTIFICATIVOS DEL CARGO	1.1- Datos de la Denominación del Cargo	
2. MISION DEL CARGO	2.1.- Misión u objetivo del Cargo -Resuma de forma genérica el cometido principal del puesto de trabajo, su razón de ser. Enuncie la finalidad del mismo empezando con una acción por ejemplo: efectuar, tramitar, controlar, sobre una función, ámbito o proceso.	
3. FUNCIONES/TAREAS Describa los diferentes cometidos, tareas y/o funciones diversas que constituyen su misión.	Función 1	Descripción:
	Función 2	Descripción:
	Función 3	Descripción:
4. RESPONSABILIDADES EXIGIDAS POR EL CARGO	4.1.Responsabilidades, cometidos o deberes principales: -Con guía (marco de actuación): directrices, legislación para obtener un resultado.	
5.ESPECIFICACIONES, REQUERIMIENTOS O EXIGENCIAS DE DESEMPEÑO DEL CARGO (características que debería reunir el ocupante, a su juicio, para desempeñar eficazmente las funciones atribuidas al puesto de trabajo)	5.1. Perfil <input type="checkbox"/> Formación profesional 1 ^{er} grado Indicar especialidad: _____ <input type="checkbox"/> Formación profesional 2.º grado Indicar especialidad: _____ <input type="checkbox"/> Estudios universitarios grado medio Indicar especialidad: _____ <input type="checkbox"/> Estudios universitarios grado superior Indicar especialidad: _____ <input type="checkbox"/> Estudios especiales Especificar: _____	
	5.2. Otros requerimientos del puesto: Competencias. -Conocimientos específicos (otra formación especializada) que se requiere a su juicio: Experiencia. -Experiencia previa (Cuánto tiempo cree que es necesario para aprender a desarrollar los trabajos de su puesto satisfactoriamente): _____ Meses, _____ Años. En caso de ser necesario, a su juicio, pasar por otro u otros puestos de trabajo para poder ocupar el que actualmente viene desempeñando, diga cuál o cuáles y durante cuánto tiempo en cada uno de ellos ha de permanecer:	

	<p>Toma de decisiones bajo su responsabilidad:</p> <p>Ámbito de control del cargo:</p>
6.CONDICIONES DE TRABAJO	<ul style="list-style-type: none"> -Esfuerzo físico -Riesgos -Condiciones ambientales -Condiciones horarias

Fuente: Elaborado por la autora, a partir de Cervera, Cuenca (2010).

Estrategias FA: F1-A1: Establecer políticas de ajuste para el cumplimiento de la convención colectiva en función a las políticas económicas.

El planteamiento de estrategias de mejora en materia de negociación colectiva que redunden en Acuerdos y Pactos beneficiosos para el interés público compete a los sindicatos, que como órganos de representación son quienes tienen el rol negociador para la determinación de las condiciones de trabajo y participación del personal al servicio de las Administraciones Públicas.

El establecimiento de políticas debería estar dirigido a:

Tiempo de Trabajo: Jornada y Horarios

El tratamiento directivo en materia de jornada de trabajo debe partir de fundamentar las necesidades del servicio, en aportar datos objetivos e indicadores de uso de los servicios, de evaluación de su demanda, entre otros.

La ordenación de esta dimensión de la gestión de personal se debería efectuar mediante un definido instrumento de gestión, el denominado Calendario Laboral. Los calendarios laborales deberán tener presente:

- a.- Las necesidades del servicio, así como;
- b.- Facilitar la atención al público, dado que en esta materia el bien jurídico protegido es la prestación laboral del funcionario en tiempo debido. En este sentido, la Administración, a la hora de fijar el determinado horario de trabajo del funcionario, debe atender en exclusiva al interés general.
- c.- Además, incorporar o tener en cuenta, unos determinados conceptos jurídicos en su elaboración.

Las Materias Sociales

El municipio podría negociar y aprobar mejoras para los funcionarios: ayudas sociales (un Programa/, un Fondo Anual) que contribuyan al mejoramiento de su nivel de vida, condiciones de trabajo y formación profesional y social, sin que las mismas, en consecuencia, pudiesen ser consideradas como retribuciones sino como prestaciones complementarias de Seguridad Social, tomando en cuenta que los funcionarios municipales están incluidos en el Régimen de Seguridad Social, como son: -Plan de Vivienda y Mejoras. -Cultura, Recreación y Deportes. -Planes Vacacionales. - Guarderías Infantiles. -Medicamentos. -Unidades de Consumo. - Jubilaciones. - Contraloría Social. - Defensa Judicial. - Servicios Funerarios. - Ticket Alimentario. - Juguetes.

Las Materias Retributivas

El tratamiento de las materias retributivas: la determinación y aplicación de las retribuciones complementarias de los funcionarios son objeto de negociación destinados a garantizar la equidad interna de las retribuciones. Respetando el tope salarial en términos globales, se debería pactar cantidades (fondos adicionales) destinados a garantizar los ajustes retributivos, por la modificación del contenido de los puestos de trabajo, acuerdos sobre procedimientos técnicos (Manual, Comisión) de valoración de puestos de trabajo o el régimen de compensación económica, en su caso, de los servicios extraordinarios; en resumen: Escala de Compensación por Escalafón. Compensación Salarial por Evaluación y Desempeño. Incentivo como Compensación por las Horas Extras efectivamente Laboradas . Prima por Responsabilidad en el Cargo, entre otras.

La Carrera Profesional

El tratamiento de la Carrera Profesional, en relación con las competencias de la Administración Pública, son en gran parte instrumentos de la gestión de recursos humanos y contempla las siguientes: Las normas que fijen los criterios generales en

materia de acceso, carrera, provisión, sistemas de clasificación de puestos de trabajo, y planes e instrumentos de planificación de recursos humanos, en materia de evaluación del desempeño, los criterios generales sobre ofertas de empleo público; serán objeto de negociación con las organizaciones sindicales en los términos de la Ley (LEFP).

La Formación

El tratamiento de la Formación como objeto de negociación deberá contemplar la determinación de los criterios generales de los planes y fondos para la formación. La Ley del Estatuto de la Función Pública (LEFP), proporciona la pauta de lo negociable: planes de formación (objetivos, acciones, colectivos) y dotación presupuestaria del programa.

La Salud y Seguridad Laboral

En materia de salud laboral de los empleados públicos, la participación se concreta en la planificación, programación, organización y control de la gestión relacionado con la mejora de las condiciones de trabajo y la protección de la seguridad y salud de los empleados públicos.

La negociación de las medidas sobre salud laboral susceptible de ser desarrollado en los acuerdos correspondientes serían:

- Configuración y modo de prestación de los Servicios de Prevención.
- Regulación (composición y funcionamiento) del Comité de Seguridad y Salud Laboral en la respectiva entidad municipal.
- Sistemas y planes de control de la evaluación de riesgos (específica e inespecífica).
- Equipos de protección individual.
- Protección de colectivos y supuestos especiales: maternidad, trabajo nocturno y a turnos, colectivos sometidos a especial riesgo profesional, entre otros.

Cuadro 48. Plan de Acción: Establecer Políticas De Ajuste Para El Cumplimiento De La Convención Colectiva

Objetivo	Actividades	Responsables	Recursos	Lapsos
Garantizar el cumplimiento de todos los asuntos en materias de personal y de recursos humanos previstas en la Convención Colectiva de Trabajo.	<p>Mejora en materia de negociación colectiva que redunden en beneficios para el trabajador:</p> <p>1. Tiempo de Trabajo: Jornada y Horarios. Elaborar un Calendario Laboral como instrumento de gestión donde se especifique: - las necesidades del servicio, así como; - Facilitar la atención al público. - Que en su elaboración se definan conceptos jurídicos.</p> <p>2. Materias Sociales. Pactar ayudas sociales complementarias para los funcionarios (Programa, Fondo Anual) que contribuyan al mejoramiento de su nivel de vida.</p> <p>3. Materias Retributivas. Se debería pactar cantidades (fondos adicionales) destinados a garantizar los ajustes retributivos, por: - Modificación del contenido de los puestos de trabajo. -Escala de Compensación por Clasificación. -Compensación Salarial por Evaluación y Desempeño, entre otras.</p> <p>4. La Salud y Seguridad Laboral. La participación se concretaría en: La planificación, programación, organización y control de la gestión relacionado con la mejora de las condiciones de trabajo y la protección de la seguridad y salud de los empleados públicos municipales.</p> <p>5. La Carrera Profesional Las normas objeto de negociación en los términos de la Ley (LEFP), que determinen criterios generales en materia de acceso, carrera, provisión, sistemas de clasificación de puestos de trabajo, y planes e instrumentos de planificación de recursos humanos, en materia de evaluación del desempeño.</p> <p>6. Formación. Dotación presupuestaria para los planes y fondos para la formación.</p>	División de Asesoría Legal	-Recursos humanos -Recursos financieros	Mediano Plazo

	7. Seguimiento y evaluación de las materias que se pacten en mejora de las condiciones del trabajador.	Comité de Evaluación y Seguimiento		Corto plazo
--	--	------------------------------------	--	-------------

Fuente: Elaborado por la autora, recopilación diversos autores.

Estrategia FO: F2-O3: Capacitación para el desarrollo del personal en cuanto al manejo de tecnología.

Los retos tecnológicos del presente y del próximo futuro obligan a las organizaciones, especialmente las públicas, a realizar un mayor esfuerzo organizativo e inversor, para poder afrontar con éxito las nuevas demandas de la sociedad, dotadas de unos sistemas de información adecuados. En este sentido, los recursos humanos son la pieza clave para el éxito de la aplicación de tecnologías en la administración pública, como lo son las Tecnologías de Información y Comunicación (TICs), por cuanto, ellos son los operadores y además conocedores de los problemas y de las ineficiencias de sus procedimientos internos.

La incorporación y/o actualización de estas herramientas automatizadas modifica las condiciones de trabajo en las organizaciones públicas, y además generan impactos en la estructura y en los procesos administrativos. Este efecto es también relevante en el ámbito de los recursos humanos y de la cultura organizativa. Por ello es importante tomar en cuenta las necesidades de formación. La capacitación de los funcionarios públicos en el manejo de las TIC representa un elemento importante en la aplicación exitosa de las mismas.

En la Alcaldía del Municipio Girardot, se podría implementarse una verdadera carrera funcionaria, es decir, mecanismos de promoción y ascenso basados en el rendimiento y la capacitación tecnológica que permitirá combinar las actividades virtuales con las acciones presenciales para lograr un óptimo resultado. Ello se conseguiría, planteando las siguientes estrategias:

1. Aprobar un Plan de Sistemas de Información que, basado en el Plan Estratégico, sirva de marco de actuación y fije claramente los objetivos y servicios a prestar.
2. Establecer un plan específico de formación que, permita contar con un personal informático destacado y unos usuarios con un nivel mínimo y homogéneo de conocimientos

de las nuevas tecnologías, con lo que se lograría cambiar los sistemas de trabajo de las unidades y prestar un mejor servicio a los ciudadanos.

En términos generales, con la aprobación y puesta en práctica de dicho Plan en manejo de las TICs como soporte fundamental de gestión, la administración municipal conseguiría estratégicamente consolidar la información de la gestión municipal y las relaciones con los ciudadanos mediante los siguientes elementos:

Cuadro 49. Estrategias para aplicación de las TICs

LAS APLICACIONES INFORMÁTICAS:	IMPORTANCIA	VENTAJAS	DESVENTAJAS
<p>1. Los sistemas económicos. Deben adaptarse a las nuevas formas de relación con los ciudadanos y a los nuevos medios de pago electrónicos.</p> <p>2. El sistema de información de Personal. Debe dar toda la información que requiere una moderna gestión de los recursos humanos.</p> <p>3. El sistema de información patrimonial. Estar conectado con el sistema de contabilidad y amortizaciones (liquidaciones, pagos, desembolsos) para facilitar el análisis de costos de los servicios.</p> <p>4. Las aplicaciones informáticas. Deben facilitar el trabajo de las unidades y la relación de los ciudadanos con la Municipalidad.</p> <p>5. Definición de un cuadro de mando para la dirección. Que facilite a los responsables políticos,</p>	<p>-Establecer comunicación interpersonal inter-organismos e inter-gubernamentales para compartir e intercambiar conocimientos y crear nuevos servicios en redes.</p> <p>-Facilitar el registro de transacciones y mantener base de datos histórica, estadística, entre otras.</p> <p>-Mejorar la calidad de sus servicios.</p> <p>-Aumentar la efectividad de sus procesos operativos.</p> <p>-Mantener un control sobre el cumplimiento de los objetivos trazados.</p> <p>-Incrementar las capacidades en el procesamiento, almacenamiento, distribución y difusión de la información.</p> <p>-Mejorar la gestión y conseguir una mayor productividad para la manipulación de grandes</p>	<p>Para el Usuario/ personal informático: -Como mecanismo de aprendizaje: un ambiente estimulado por un clima de buenas relaciones humanas.</p> <p>- La posibilidad de aprender a distancia gracias a Internet y a su oferta infinita de información y formación.</p> <p>Para la Institución: -Ampliar los recursos tecnológicos y actuaciones para facilitar el cambio cultural que supone el aprovechamiento y utilización de las nuevas tecnologías.</p> <p>-. Gratificar, capacitar, dar seguridad y oportunidades de progreso.</p> <p>Para la Sociedad: -Construir la sociedad de información, donde el ciudadano común pueda obtener la</p>	<p>Elementos limitantes: La edad. -Los trabajadores de mayor edad muestran generalmente un rechazo a la introducción de TICs, porque perciben que aprender les costará mucho esfuerzo y tiempo, y tendrán dificultades para adaptarse.</p> <p>El nivel de escolaridad. -Quienes tienen menor nivel de escolaridad pueden sentir que no cuentan con los requisitos educativos mínimos para afrontar un proceso de capacitación.</p>

<p>información clara, precisa y clave para evaluar la gestión desarrollada y el grado de consecución de los objetivos definidos.</p>	<p>volúmenes de información repetitiva.</p> <p>-Permitir la interacción de los ciudadanos con los funcionarios públicos, en relación a los servicios que estos últimos les pueden brindar.</p> <p>Requisitos para que sean eficientes.</p> <p>-Ser aprendidos por el personal responsable de su manejo,</p>	<p>información requerida, y el municipio mejorar los servicios prestados.</p> <p>-Constituye un componente fundamental para apoyar los procesos de cambios, incluyendo el de cultura tecnológica.</p>	
--	--	---	--

Fuente: Beloso, N. y Perozo, M. (2009).

Cuadro 50. Plan de Acción: Capacitación para el desarrollo del personal

Objetivo	Actividades	Responsables	Recursos	Lapsos
<p>Mejorar los Sistemas de información en provecho de los funcionarios públicos y del desarrollo del municipio.</p>	<p>-Realizar talleres de capacitación de funcionarios públicos en el manejo de las TIC a fin de optimizar el funcionamiento y eficiencia de la gestión municipal.</p> <p>-Impulsar programas permanentes dirigidos a la formación de funcionarios, en formulación y seguimiento de proyectos de innovación.</p> <p>-La concienciación y sensibilización del personal sobre las nuevas formas de organización y procedimientos en el uso de las TIC.</p> <p>Requisitos básicos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Personal dispuesto a aceptar y apoyar el cambio y capaz de asimilar la nueva tecnología y tener conciencia de los beneficios, para lograr mayor eficiencia y eficacia en las labores realizadas. 2) Involucrarse plenamente y de tiempo completo. 3) Fomentar y apoyar el trabajo en equipo. 4) Participar con una actitud positiva. 5) Establecer una Cultura de Calidad y de mejora continua en la institución. 6) Modificar malos hábitos personales y de trabajo. 7) Cubrir los vacíos de información. <p>-Seguimiento sobre los resultados obtenidos en la aplicación de nuevos conocimientos de las TIC.</p>	<p>-Debe ser coordinado por la División de Atención Integral al Trabajador</p> <p>-Responsables del proceso de explotación de las tecnologías, que garantice obtener un dominio sobre estas herramientas automatizadas.</p>	<p>-Capacidad financiera para adquirir la nueva tecnología.</p> <p>-Recursos humanos</p>	<p>Corto Plazo</p>

Fuente: Elaborado por la investigadora a partir de Beloso, N. y Perozo, M. (2009).

Estrategias DA: D6-A2: Diseñar lineamientos en función a las reformas legales que beneficien el desempeño del trabajador.

La necesidad de las organizaciones de contar con personal con el más alto grado de eficiencia, competencia e integridad, en condiciones de igualdad, requiere de un marco regulador para la gestión integrada de los recursos humanos. Como tal, el marco regulador es utilizado por las organizaciones como base para su labor, con respecto a las políticas y los procedimientos de recursos humanos. El marco incluye el diseño de la organización y su impacto en el entorno de la gestión de los recursos humanos.

Dicho diseño de organización se deriva de la misión y de las estrategias de recursos humanos de una organización, y constituye el proceso por medio del cual se crean y ejecutan los programas y los planes para alcanzar los objetivos de la organización. Pero, en la medida en que las estrategias de la gestión de los recursos humanos se ven afectadas directamente por la naturaleza cambiante de la misión y con los objetivos organizacionales, se hace necesario contar con reformas legales que beneficien el desempeño del trabajador.

Las reformas legales que permitan beneficiar el desempeño del personal de la Alcaldía del Municipio Girardot, debería incluir aspectos como: la definición de los puestos, la estructura jerárquica, la distribución y clasificación del trabajo, así como las estrategias para motivar al personal, impulsar la creatividad, hacer frente a los cambios y mejorar la productividad, la moral y los valores, entre otros, mediante los siguientes lineamientos:

1.-La Definición De Los Puestos

La determinación del contenido de los puestos debe cumplir los siguientes requisitos:

- Atender a las necesidades de la organización en cuanto a eficiencia operacional y calidad del servicio, y;

- A las necesidades del titular en cuanto a interés del puesto, oportunidades de demostrar sus cualidades y logros.

Esto supone un análisis del trabajo por realizar, mediante la planificación de procesos, el análisis de sistemas y el estudio del trabajo.

2.-La Planificación De Los Recursos Humanos

Comprende la evaluación sistemática de las necesidades futuras de personal, desde el punto de vista de su número y nivel de preparación y competencia, además de la formulación y ejecución de planes para satisfacer esas necesidades. Para ello es fundamental:

- Que exista correspondencia entre los recursos humanos y las necesidades de los programas a más largo plazo de la Institución y que se examine constantemente la mejor forma de utilizar los recursos humanos actuales y futuros.
- Que los encargados de la gestión de los recursos humanos deben determinar cuál es la mejor forma de mantener una fuerza de trabajo bien capacitada y flexible, de modo que permita atender a las necesidades en evolución y a veces imprevistas de la organización.

3.-Remuneración Y Prestaciones

El régimen de remuneración y prestaciones debería estar apoyado en los siguientes principios:

- Recompensar al personal de manera competitiva y equitativa y basarse en el mérito, la competencia, la responsabilidad y la rendición de cuentas.
- Estar diseñado de manera que motive al personal, lo estimule a adquirir nuevas aptitudes y competencias y le ofrezca oportunidades de avanzar en la carrera.
- Ser flexible, transparente y administrativamente sencillo

Dicho régimen debería estar vinculado con los siguientes aspectos:

Contratación y retención. Debe ser competitivo para que la Institución pueda atraer y retener al personal.
Gestión de la actuación profesional. Ofrecer al personal mayores incentivos (recompensas financieras) y motivación para destacarse en el lugar de trabajo.
Gestión de la carrera: Ofrecer oportunidades de adelanto financiero al personal de carrera.
Disposiciones contractuales: Satisfacer las necesidades de distintos tipos de nombramientos de la Institución.

4.-Empleo. Contratación, Colocación Y Retención.

Los programas de contratación, colocación y retención, deberían estar basados en los siguientes principios:

- Utilizar instrumentos de evaluación fiables para seleccionar funcionarios con el más alto grado de eficiencia, competencia e integridad, teniendo en cuenta la distribución geográfica equitativa y el género.
- Asegurarse de que se ofrezca a los candidatos y al personal, información clara sobre la Administración pública, las normas de conducta, la misión y los valores de la organización y las perspectivas de carrera.
- Ser rápidos, transparentes y estar exentos de toda discriminación e influencias inapropiadas.

En términos de Contratación, colocación y retención, el empleo deberá estar vinculado a los siguientes elementos:

Gestión de la actuación profesional: La actuación profesional se tiene en cuenta al adoptar las decisiones sobre selección y retención.
Gestión de la carrera: Dar al personal la oportunidad de seguir avanzando profesionalmente mediante la asignación a nuevas tareas.
Bienestar del personal: Asegurar condiciones y políticas apropiadas de vida y trabajo a fin de crear un medio de trabajo favorable.
Remuneración y prestaciones: La remuneración global debe ser suficiente para atraer y retener al personal con el más alto grado de eficiencia, competencia e integridad.
Buen gobierno: Da al personal poder de decisión y contribuye a mantener alta la moral.

5.-Empleo. Disposiciones Contractuales

Las disposiciones contractuales que abarcan todos los tipos de nombramientos son los instrumentos que se utilizan para contratar personal, a corto, mediano y largo plazo deberían estar basadas en los siguientes principios:

- Reconocer la necesidad de justicia e igualdad de la remuneración para quienes siguen una carrera en la administración pública.

Deberá estar vinculado a los siguientes aspectos:

<i>Régimen de remuneración y prestaciones:</i> A fin de atraer candidatos para empleos de distinta duración.
<i>Contratación y retención:</i> Proporcionan las condiciones de empleo necesarias para atraer personal y dan lugar a la expectativa de continuidad en el empleo.
<i>Gestión de la carrera:</i> Debido al servicio de carrera que es característico de algunos tipos de contratos.

6.-Empleo. Bienestar Del Personal.

Las disposiciones relativas al bienestar del personal deberían garantizar que:

- Los programas de higiene ocupacional y seguridad en el trabajo y los programas médicos comprendan medidas de protección general para el bienestar físico y psicológico del personal.
- Para atraer personal la Institución deberá procurar que exista equilibrio entre las necesidades laborales y familiares, mediante programas innovadores.

Deberá estar vinculado a los siguientes aspectos:

<i>Contratación y retención:</i> Las políticas que promueven la calidad del trabajo y la calidad de vida sirven para atraer y retener al personal.
<i>Movilidad:</i> El bienestar del personal es un factor que tiene mucho peso en las decisiones de los funcionarios de trasladarse geográficamente.
<i>Buen gobierno:</i> Contribuye a mantener alta la moral del personal y asegura el trato equitativo de éste.

7.-Gestión De La Carrera. Perfeccionamiento Y Capacitación Del Personal.

Los programas de perfeccionamiento y capacitación del personal deberían:

- Ser compatibles con los objetivos y las necesidades de la Institución
- Descubrir a las personas idóneas y desarrollar su capacidad a fin de crear una fuerza de trabajo con un óptimo desempeño, motivada y flexible.
- Reconocer la responsabilidad compartida por los funcionarios en la elaboración de los planes de carrera.
- Tener en cuenta los planes de carrera de los funcionarios, su actuación profesional y sus logros, a fin de maximizar su contribución a la organización.

La gestión de la carrera deberá estar vinculada a los siguientes aspectos:

<i>Remuneración y prestaciones:</i>
- Motivan al personal mediante los avances en la carrera y los ascensos y: -Proporcionan recompensa financiera a los funcionarios que adquieren nuevas aptitudes, experiencia y responsabilidades.
<i>Contratación y colocación:</i> Estos procesos tienen en cuenta los planes de carrera.
<i>Retención:</i> Representa la realización de los planes de carrera.
<i>Gestión de la actuación profesional:</i> La evaluación de la actuación profesional debe tenerse en cuenta al determinarse los objetivos de carrera y al ofrecerse capacitación y perfeccionamiento.

8.-Gestión De La Carrera. Gestión De La Actuación Profesional.

Los programas de gestión de la actuación profesional deberían:

- Disponer que haya diálogo y emplear el concepto de suministro constante de información sobre la actuación profesional.
- Que haya una comunicación clara a todos los niveles, con respecto al concepto de gestión de la actuación profesional, incluidas las expectativas, las evaluaciones y las consecuencias de la actuación profesional.
- Conceder recompensas monetarias y no monetarias, basadas en una política transparente y ampliamente divulgada, y claramente vinculadas a la actuación profesional.

- Emplear instrumentos de evaluación que se puedan entender y comunicar con facilidad.
- Garantizar que los instrumentos de evaluación midan una actuación profesional que sea compatible con los objetivos de la organización.

La gestión de la actuación profesional debería estar vinculada a los siguientes aspectos:

<i>Colocación y retención:</i> Para ambos procesos se utilizan las evaluaciones de la actuación profesional.
<i>Gestión de la carrera, perfeccionamiento y capacitación del personal:</i> Proporcionan la base para la adopción de decisiones: -A los funcionarios. Fundamentadas sobre sus aspiraciones profesionales. -Por los administradores. Acerca de las necesidades de perfeccionamiento y capacitación del personal a su cargo.
<i>Remuneración y prestaciones:</i> Proporcionan incentivos al personal para destacarse.

9.-Política De Buen Gobierno. Estilo De Gestión.

Un estilo de gestión eficaz debería basarse en los siguientes principios:

- La creación de condiciones de trabajo que promuevan la comunicación y la cooperación y que generen métodos de trabajo eficientes, eficaces, justos, imparciales y transparentes.
- Facultar al personal para participar en la adopción de las decisiones que afectan a la organización.
- Aprender y aplicar constantemente técnicas que mejoren sus propias aptitudes de gestión para hacer frente a los desafíos de un entorno de trabajo dinámico.
- Demostrar valores éticos y lograrse la confianza y el respeto de aquellos con quienes trabajan.

Una política de buen gobierno debería estar vinculada a:

<i>Gestión de la actuación profesional:</i> Los administradores y el personal deben rendir cuentas sobre la forma en que se comunican y mantienen relaciones de trabajo con la organización.
<i>Bienestar del personal:</i> Afecta directamente a la moral y la productividad del personal.

10.-Política De Buen Gobierno. Función De Los Representantes Del Personal

La organización debería reconocer la legítima función que corresponde a los representantes del personal en cuanto a:

- Exponer las opiniones del personal que representan sobre todas las materias relacionadas con las políticas y prácticas de personal y de los recursos humanos.
- Velar porque, los representantes del personal estén plenamente informados acerca de las situaciones que afectan a las condiciones de servicio y porque se les consulte sobre los temas relacionados con las políticas y prácticas de personal y de los recursos humanos.
- Vigilar porque, se les ofrezcan a los representantes del personal la oportunidad de participar en la adopción de decisiones que afecten a las políticas y prácticas de personal y de los recursos humanos y de influir en ellas.

11.-Política De Buen Gobierno. Administración De Justicia.

La administración de justicia como política de buen gobierno, comprendería principios dirigidos a establecer procedimientos administrativos internos que respeten las garantías legales, a fin de que el jefe ejecutivo pueda adoptar decisiones justas, equitativas y compatibles con las normas y los estatutos en materia de recursos humanos.

En éste sentido, debería estar vinculada a todos los elementos de los recursos humanos porque proporcionaría mecanismos para:

- Apelar las decisiones administrativas.
- Lograr el respeto de los estatutos y reglamentos.
- Proporcionar garantías legales, y garantizar la equidad

12.-Gestión De La Información Sobre Recursos Humanos

La gestión de la información sobre recursos humanos está vinculada a todos los componentes del marco porque sustenta y apoya todos los aspectos de la gestión de los recursos humanos.

Las políticas del sistema en materia de información sobre recursos humanos deberían contemplar:

- Una estrategia amplia e integrada en materia de información pertinente, completa, compatible, válida y actualizada acerca de la fuerza de trabajo total y su productividad.
- Una relación recíproca con las funciones de planificación, presupuesto, finanzas y capital humano de la organización.
- La actualización de la información sobre tecnología.

13.-Ética. Normas De Conducta

Los principios éticos y las normas de conducta deberían:

- Ser claros y estar recogidos en el marco jurídico de la organización.
- Ser señalados a la atención del personal de manera periódica.
- Reforzarse mediante prácticas transparentes en materia de gestión y recursos humanos.
- Establecer los derechos y obligaciones del funcionario cuando se le acuse de alguna falta en relación con la organización.
- Estar apoyados por procedimientos y mecanismos eficaces para asegurar la rendición de cuentas.

Cuadro 51. Plan de Acción: Diseñar lineamientos en función a las reformas legales

Objetivo	Actividades	Responsables	Recursos	Lapsos
<p>Definir lineamientos que beneficien el desempeño del personal de la Alcaldía del Municipio Girardot ajustados al marco jurídico que rige el funcionamiento de la Institución en materia de Recursos humanos.</p>	<p>Que las reformas legales beneficien el desempeño del personal en cuanto a:</p> <p>-La Definición de Los Puestos. Debe atender a las necesidades de la organización y a la del titular del puesto.</p> <p>-La Planificación de Los Recursos Humanos. La formulación y ejecución de planes deba satisfacer las necesidades futuras de personal (número y nivel de preparación y competencia).</p> <p>-El Régimen de Remuneración y Prestaciones. Estar basado en el mérito, la competencia, y la responsabilidad del cargo.</p> <p>-Los Programas de Contratación, Colocación y Retención. Estar basados en planes y estrategias acordes con las metas y objetivos de la Institución.</p> <p>-Las Disposiciones Contractuales. Reconocer la equidad y justicia de la remuneración para todo el personal.</p> <p>-Bienestar del Personal. Garantizar que las políticas de la seguridad física y psicológica del personal contemplen medidas de seguridad ambiental y de protección en general para salvaguardar el bienestar del personal.</p> <p>- Programas de Perfeccionamiento y Capacitación del Personal. Estar adaptados a las competencias definidas por la organización.</p>	<p>División de Asesoría Legal</p>	<p>Recursos humanos</p>	<p>Mediano plazo</p>

	<p>-Gestión de La Actuación Profesional. Dar reconocimiento a la actuación profesional, como instrumento importante para aumentar la productividad.</p> <p>-Estilo de Gestión eficaz. Basado en la rendición de cuentas por parte del personal directivo y los administradores, de su actuación profesional.</p> <p>-La Función de Los Representantes del Personal. Participar plenamente en todos los asuntos relacionados con las prácticas y políticas en materia de personal y de recursos humanos, y de influir en ellas a través de la adopción de decisiones.</p> <p>-Administración de Justicia. Asegurar el respeto de las garantías legales y proporcionar al personal los medios de presentar reclamaciones y de apelar a las decisiones administrativas.</p> <p>-La Gestión de La Información Sobre Recursos Humanos. El diseño, desarrollo y mantenimiento del sistema integrado de datos sobre la fuerza de trabajo deberá abarcar todos los aspectos de la gestión de la información sobre recursos humanos.</p> <p>-Las Normas de Conducta Ética. Promover valores comunes y definir el comportamiento y la actuación profesional que se espera de los funcionarios públicos municipales.</p>			
--	---	--	--	--

Fuente: Elaborado por la investigadora a partir de Marco para la Gestión de los Recursos Humanos- Comisión de Administración Pública Internacional.

Fase III. Establecer el Mecanismo de retroalimentación del cumplimiento de las Estrategias.

El mecanismo de retroalimentación para elaborar el proceso de seguimiento y evaluación del Plan para el cumplimiento de las estrategias a seguir por parte de la Dirección de Recursos Humanos, podría considerar las tareas que seguidamente se indican:

- 1.- Identificar y seleccionar las áreas o temas en los que se centrará el ejercicio de planificación.
- 2.- Especificar el rol de cada persona en el proceso, cómo se repartirán las responsabilidades para recoger la información y su análisis para orientar la toma de decisiones.
- 3.- Convocar a reuniones de discusión, al equipo o persona que se encargarán de redactar el plan.
- 4.- Conformar un equipo o comité de planificación, preferiblemente con personal de la misma institución, encargado además de la aplicación y valoración de sus resultados (no exceder un número de 5 a 8 miembros).

Funciones Principales Del Comité De Planificación

Las funciones principales del Comité de Planificación serán:

- Orientar e impulsar el proceso y tomar las decisiones más relevantes, no sólo durante el diseño del plan, sino también a lo largo de su implantación.
- Los grupos responsables de los proyectos de cambio o líneas de mejora deberán ocuparse de impulsar las medidas en su ámbito de actuación y evaluar el progreso hacia el logro de los objetivos.
- Establecer un sistema de indicadores y de medida del avance o desempeño del Plan.
- Los Responsables de la aplicación de estas medidas deben estar en contacto directo con las áreas de gestión y los usuarios de los servicios (de programación, servicio jurídico, entre otros).

Implantación de Las Medidas Propuestas en El Plan Estratégico

La implantación operativa de las medidas propuestas en el plan estratégico exigen:

a) Formulación de los indicadores

- Es necesario definir el objetivo que se pretende alcanzar.
- Deben enfocarse preferentemente hacia la medición de resultados.

b) Medición del desempeño a través de indicadores

Los indicadores para la medición deben proporcionar:

- El cumplimiento de los objetivos generales y específicos.
- La contribución al logro de los objetivos estratégicos por área.
- La eficiencia, eficacia y economía en el uso y manejo de los recursos de la institución.
- La productividad y el nivel de desempeño del personal.
- El alcance de las acciones y la identificación de desviaciones.
- El logro de las estrategias.
- Cada indicador debe de tener metas y acciones definidas para alcanzarlas.
- Se deben utilizar exclusivamente los indicadores que proporcionen información relevante para la toma de decisiones y facilitar el proceso de gestión.

Cuadro 52. Modelo de Planificación, desarrollo y seguimiento de estrategias para la Dirección de RRHH de la Alcaldía del Municipio Girardot.

	Objetivos	Indicadores	Tipo De Medición	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
1															
2															
3															
4															
5															

Fuente: Guía para la elaboración e implementación del Plan estratégico de Entidades no Lucrativas (2008).

Cuadro 53. Ejemplo de Modelo de carta de nombramiento del Responsable de la elaboración e implementación de los Planes.

“La Dirección de Recursos Humanos designa y dota de autoridad a: _____ como representante de la dirección para coordinar la elaboración e implementación de los Planes Estratégico y de Gestión, dar seguimiento, evaluar la consecución de los objetivos establecidos y aumentar la eficacia y eficiencia de todos y cada uno de los procesos que se desarrollan o se desarrollarán en la Entidad según se definen en la misión y visión.

El representante depende directamente de la dirección y efectúa las comunicaciones con las partes interesadas para asuntos relacionados en los Planes Estratégico y de Gestión.

El Responsable de la Elaboración e Implementación correcta de los Planes Estratégico y de Gestión ha sido designado por la dirección de la Entidad _____ con la función principal de documentar, implementar y vigilar el cumplimiento de los Planes, detectar y documentar las desviaciones cuando las hubiera, recomendar soluciones, verificar su puesta en práctica y fecha de cierre.

Para todo ello posee la autoridad e independencia necesarias, delegadas expresamente por la Dirección.

El Responsable de la Elaboración e Implementación de los Planes Estratégico y de Gestión es el encargado de la difusión de los Planes incentivando a todo el personal, por medio de:

1. La distribución controlada de la documentación del mismo.
2. La formación necesaria para todos los empleados.

Maracay, a _____

Fdo.: _____

Fuente: Guía para la elaboración e implementación del Plan estratégico de Entidades no Lucrativas (2008).

Factibilidad de la Propuesta

La factibilidad de la propuesta parte de la disponibilidad de los recursos con que cuenta la institución para poner en práctica el Plan estratégico que se tiene previsto desarrollar. Estos son los recursos humanos, económicos y técnicos. Desde el punto de vista de la autora, la propuesta diseñada para la Gestión de Recursos Humanos de la Alcaldía del Municipio Girardot es factible de implementar.

Factibilidad Humana.

En cuanto a los recursos humanos, se cuenta con el apoyo de la Dirección de Recursos Humanos, quien permitió la aplicación del instrumento a su personal para diagnosticar la situación presentada y a su vez suministró la información requerida para su análisis y elaboración de estrategias para efectuar los cambios necesarios en materia de desempeño laboral.

Factibilidad Técnica

Forman parte de esta factibilidad los sistemas de información existentes, que conjuntamente con los recursos humanos, datos y procedimientos funcionan articulados y que a partir de la participación de propuesta para su puesta en práctica, permitirá:

- Proporcionar a directores, jefes y administradores el apoyo informacional para mantener un control sobre el cumplimiento de los objetivos trazados, alcanzándose así mayor eficiencia y eficacia en las labores realizadas.
- Facilitar el trabajo de las unidades y ampliar las relaciones de los ciudadanos con la municipalidad, además de contar con una adecuada y oportuna comunicación de los resultados obtenidos para la toma de decisiones.

Factibilidad Económica

Desde el punto de vista económico, la aplicación de la propuesta resulta factible en el sentido de que, la Dirección de Recursos Humanos, anualmente tiene presupuestado con los recursos provenientes del presupuesto municipal, partidas destinadas para ejecutar las políticas de personal hacia el desarrollo integral de los trabajadores al servicio del Municipio. En este sentido, parte de las estrategias del Plan a comunicar para su puesta en práctica, permitirá orientar dichas políticas mediante una planificación y ejecución adecuada de los recursos facilitando también así la capacidad para lograr la misión, visión y Objetivos institucionales previstos.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

En el ámbito de la Administración Pública, específicamente para las entidades municipales, contar con la planificación estratégica como herramienta de gestión de recursos humanos, exige un gran compromiso y esfuerzo en torno a la elaboración e implementación de un Plan Estratégico, en la participación de las personas implicadas en el ámbito de aplicación del propio Plan. Dicho esfuerzo, puede aportar a la Entidad beneficios, como: Proporcionar una visión estratégica a la hora de pensar y actuar, lo cual se traduce en: Recogida sistemática de información interna y externa, aclarar la dirección futura de la Entidad, establecer las prioridades para la acción, mejorar el proceso de toma de decisiones y a la evaluación y el control del progreso, además de beneficiar a las personas de la Entidad.

Considerando estos argumentos, se tiene que, una vez diagnosticada la situación actual en cuanto a la gestión de la Dirección de Recursos Humanos en la Alcaldía del Municipio Girardot del Estado Aragua, los resultados permitieron establecer las conclusiones del diagnóstico para las dimensiones siguientes:

En materia de planificación se detectaron debilidades de las funciones, en lo que respecta a la utilización de métodos para formular el presupuesto y seguimiento al desarrollo del plan.

En materia de organización, los recursos humanos, materiales y económicos, no son proporcionales a las necesidades y requerimientos que demanda la Institución.

La falta de integración entre los empleados, afecta las relaciones laborales, porque los funcionarios en su mayoría, no comparten las mismas razones, argumentos y/o materias como un conjunto de propósitos o fines.

Mediante la función de dirección, el nivel de comunicación entre directores, jefes y empleados no fluye adecuadamente, lo que impide que todas las personas manejen el flujo de información que se necesita para la toma de decisiones.

En materia de Control, con el diagnóstico se llegó a la conclusión que no se ejerce en forma eficiente medidas adecuadas de seguimiento y control de las actividades para evaluar el desempeño del personal.

Asimismo, para el cumplimiento de los objetivos establecidos para el Plan estratégico, se procedió a presentar el cuadro donde se identifican las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas del desempeño del personal de la Alcaldía del Municipio Girardot del Estado. A continuación se resumen los análisis tanto internos como externos determinados, examinando para cada uno de ellos las dificultades y los elementos positivos encontrados, así como los elementos que puedan afectar, de forma positiva o negativa el desempeño.

En relación al desarrollo de la Matriz DOFA se encontraron las siguientes:

Debilidades

- Perfil no acorde.
- Recursos financieros insuficientes.
- No se gestionan adecuadamente los recursos materiales.
- No se recibe retroalimentación de evaluación de desempeño.
- No se cumplen objetivos de la evaluación del desempeño.
- La evaluación del desempeño no proporciona beneficios.
- El método de evaluación no es conocido.
- No existen mecanismos para mejorar la remuneración

Fortalezas

- Satisfacción en cuanto a beneficios de la Convención Colectiva.
- Se incorpora tecnología para el desarrollo del personal.
- Cumplimiento de la Ley Orgánica del Trabajo, de los Trabajadores y Trabajadoras (LOTTT).
- Se cuenta con seguridad laboral

Oportunidades

- Protección en salud (LOPCYMAT).
- Protección laboral de acuerdo a Ley del Estatuto de la Función Pública. (LEFP).

- Tecnología de vanguardia.

.Amenazas

- Políticas económicas.
- Reformas legales.

Para el diseño de las estrategias que permitieron elaborar un Plan Estratégico para la Gestión de la Dirección de Recursos Humanos que Optimice el Desempeño del Personal de La Alcaldía del Municipio Girardot Del Estado Aragua, se consideró la Matriz DOFA.

Recomendaciones

A continuación se sugieren las siguientes recomendaciones:

1) Para la Alcaldía del Municipio Girardot del Estado Aragua.

- Que ponga en práctica la Propuesta diseñada para la Dirección de Recursos Humanos de la Alcaldía del Municipio Girardot del Estado Aragua.
- Revisar periódicamente los perfiles requeridos para los puestos, a los fines de constatar que cumplen los requisitos establecidos en la Ley (LEFP) en cuanto a capacidades y competencias.
- Revisar periódicamente los Planes de Acción, para verificar la implantación operativa de las medidas propuestas en el plan estratégico.
- Establecer Unidades para evaluación de la Retroalimentación mediante el establecimiento de responsabilidades para el control, seguimiento y valoración de resultados y objetivos propuestos.

2) Para las Universidades

- Suministrar información amplia y actualizada, a todos aquellos estudiantes tanto de la Universidad de Carabobo, como de otras universidades públicas o privadas que estén desarrollando investigación en materia de planificación estratégica asociada a optimización de desempeño laboral, y muy específicamente en el ámbito de la administración pública que hoy día presentan deficiencias en la gestión y conducción de sus recursos humanos.

LISTA DE REFERENCIAS

- Amstrong, Michael (1991). **Gerencia de Recursos Humanos**, Serie Empresarial Legis, Bogotá, Colombia.
- Arias Galicia, Fernando. (1979) **Administración de Recursos Humanos**. Editorial Trillas. México.
- Arias Galicia, Fernando y Heredia, Víctor (1999). **Administración de Recursos Humanos: Teoría y pensamiento administrativo para el alto desempeño**. 5ª. Ed., México, Edit. Trillas.
- Arias, Fidias G. (2006). **El Proyecto de investigación. Introducción a la metodología Científica. 5º Edición**.
- Alcaldía del Municipio Girardot del Estado Aragua. Disponible en: www.alcaldiagirardot.gob.ve.
- Acuña, Lisbeth (2013). **Estrategias Basadas en Competencias para la Gestión del Talento Humano en la Empresa Productos de Vidrios, S.A. (PRODUVISA)**. Trabajo de Grado. Universidad Nacional Experimental de la Fuerza Armada Nacional Bolivariana UNEFA.
- Arteaga, Leomercis (2010). **Propuesta de Plan Estratégico para la Gerencia de Proyectos de la Empresa BD2050 Automatismos Industriales, C.A.** Trabajo de Grado. Universidad Católica Andrés Bello.
- Ausach, J. (2008). **Guía para la Elaboración e Implementación del Plan Estratégico y Plan de Gestión en Entidades No Lucrativas de Acción Social con Voluntarios**.
- Arriagada, Ricardo (2002). **Diseño de un Sistema de Medición de Desempeño para Evaluar la Gestión Municipal: Una propuesta metodológica**. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social ILPES. Dirección de Gestión del Desarrollo Local y Regional. Santiago de Chile.
- Barrero, Blanca, (2011). **Estrategias para la Optimización del Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Facultad de Agronomía de la Universidad Central de Venezuela-Maracay**. Trabajo de Grado. Universidad Nacional Experimental de la Fuerza Armada Nacional Bolivariana UNEFA.

- Bavaresco, A. (2006). **Proceso metodológico en la investigación** (Cómo hacer un Diseño de Investigación). Maracaibo, Venezuela: Editorial de la Universidad del Zulia.
- Balestrini Acuña, Miriam (1998). **Como se elabora el Proyecto de Investigación**. Segunda edición.
- Balestrini Acuña, Miriam (2002). **Como se elabora el Proyecto de Investigación**. Sexta edición.
- Balestrini Acuña, Miriam (2006). **Como se elabora el Proyecto de Investigación**. Séptima edición.
- Belloso, N. y Perozo, M. **Asimilación de Tecnología de Información y Comunicación en Las Alcaldías de Venezuela**.
- Bittel, L. (2000). **Administración de Personal**. Traducción José Real Gutiérrez.
- Bittel, L. y Ransey, J. (2000). **Enciclopedia del Management**. Mc. Graw Hill. Edición original.
- Cámara, Luis (2005). **Planificación Estratégica. Guía para entidades sin ánimo de lucro que prestan servicios de inserción sociolaboral**. CIDEAL. Madrid.
- Cejas, Magda y Grau, Carlos (2007). **La formación de los Recursos Humanos en las Organizaciones Empresariales**.
- Cuenca Cervera, J (2002). **La Dirección De Recursos Humanos En El Ámbito Municipal: Un Enfoque De Política De Personal**. Ed. Bayer Hnos. Barcelona.
- Cervera, J. (2010). **Manual De Dirección y Gestión De Recursos Humanos En Los Gobiernos Locales**. 1ª edic. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.
- Chiavenato, Idalberto (1994). **Administración de los Recursos Humanos**. Colombia, Editorial McGraw-Hill.
- Chiavenato, Idalberto (1997). **Introducción a la Teoría General de la Administración**, Colombia, Editorial McGraw-Hill.

- Chiavenato, Idalberto (1998). **Introducción a la Teoría General de la Administración**. Cuarta Edición. Santafé de Bogotá Colombia Editorial McGraw Hill.
- Chiavenato, Idalberto (2000). **Administración de Recursos Humanos**. Quinta Edición. Santafé de Bogotá Colombia. Editorial McGraw Hill.
- Chiavenato, Idalberto. (2000). **Introducción a la Teoría General de la Administración** (5ta. ed). Editorial Mc. Graw Hill.
- Chiavenato, Idalberto. (2001). **Administración- Proceso Administrativo** (3ra. ed). Editorial Mc. Graw Hill.
- Chiavenato, Idalberto (2002). **Administración en los Nuevos Tiempos**. Bogotá Colombia. Editorial McGraw Hill.
- Chiavenato, Idalberto (2002). **Gestión del Talento Humano**. Santa Fe de Bogotá, McGraw-Hill.
- Davis, Keith. (1993). **El Comportamiento Humano en el trabajo**, México, McGraw-Hill.
- Decreto 364/1995, de 10 de marzo. **Reglamento General de Ingreso a la Administración del Estado (RGI)**.
- Fred David. **Concepto de Administración Estratégica**. Disponible en: http://es.scribd.com/k_rlita/d/40013785-Conceptos-de-Adm-Est...
- García del Junco Julio, Casanueva Rocha Cristóbal (1999), "**Gestión de Empresas. Enfoques y técnicas en la práctica**". Ediciones Pirámides. S.A. Madrid. España.
- Garay, J y Garay, M. (2012). **Ley del Trabajo (ley Orgánica del Trabajo, de los Trabajadores y Trabajadoras)**. G.O. Ext. 6.076 07 May-2012.
- Goodstein, Leonard D., (1998). **Planeación Estratégica Aplicada, México**, Editorial Mc Graw Hill.
- Harbour, Jerry L. (1999). **Fundamentos de Medición del Desempeño en la Empresa**. Ed. Panorama, México.
- Harper y Lynch. (1992). **Manuales de Recursos Humanos** / Madrid: Ed. Gaceta de Negocios.

Introducción a la Planificación Estratégica. Conceptos Básicos para la formulación e Implementación de Estrategias. Disponible en: <http://cursosgerenciales.com.ve/datac/htm2/contenidos/IPE.htm>

Informe de la Comisión para el estudio y preparación del Estatuto Básico del Empleado Público. Madrid.

Jiménez, W. (1982). **Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa.** Editorial FCE. México.

Jones, Eduardo. **Organización y Administración de Empresas Industriales.** 2a edición. Edit. Labor.

Kast, Fremont; Rosenzweig, James (1985). **Administración en las Organizaciones, Enfoque de Sistemas y de Contingencias.** Cuarta Edición. Editorial McGraw Hill. Mexico D.F.

Kerlinger, F.N. (1975). **Investigación del comportamiento. Técnicas y metodología.** México: Interamericana (Ed. Original 1973).

Kotler, Philips (1990). **“Dirección de Marketing: Análisis, planificación, gestión y control”.** (7ª. Edición), México: Prentice Hall.

Koontz, Harold y Weihrich, Heinz (1994). **Administración: Una perspectiva global.** 10ª. Edición. Mc Graw Hill. México D.F.

Ley del Estatuto de la Función Pública. G.O. N° 37.522 del 06 de Septiembre de 2002.

Ley Del Estatuto Básico Del Empleado Público. Ley 7/2007, de 12 de abril.

Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo. Gaceta Oficial N° 38.236 del 26 de julio de 2005.

Machado, Rivic (2010). **Modelo de Planificación Estratégica para Optimización del Proceso de Evaluación de Desempeño.** Trabajo de grado. Universidad Nacional Experimental de la Fuerza Armada Nacional.

Marelli, Anne (2000). **Introducción al Análisis y Desarrollo de Modelos de Competencia.** Documento de Trabajo. Toronto.

Maraví Mustto, Germán. (2006). **Los recursos humanos en la administración pública.** .

- Mohsen Bel Hadj Amor (2001). **Marco para la Gestión de los Recursos Humanos**. Comisión de Administración Pública Internacional.
- Murdick, R., (1994). **Sistema de Información Basados en Computadoras**. México, Editorial Diana.
- Parella, S. y Martins, F. (2006). **Metodología de la Investigación Cuantitativa**. Caracas. McGraw-Hill.
- Ponce, Humberto (2007). **La Matriz DOFA: Alternativa De Diagnostico Y Determinación De Estrategias De Intervención En Diversas Organizaciones**. Enseñanza e investigación en psicología, número 001. Universidad veracruzana. Xalapa, México.
- Revista de Ciencias Sociales** (2009). Versión impresa ISSN 1315-9518, v.15 n.1. Maracaibo.
- Rodríguez, Manuel A. (2006). **"Introducción a la Planificación Estratégica, Conceptos Básicos para la formulación e Implementación de Estrategias"**. Consultado en: <http://cursosgerenciales.com.ve/datac/htm2/contenidos/IPE.htm>
- Rosales, Mario (2004). **Cómo funciona EL BUEN GOBIERNO LOCAL y qué hacer para liderarlo**. SACDEL "Servicios de Asistencia y Capacitación para el Desarrollo Local". Santiago de Chile. Consultado en: www.municipium.cl.
- Sastre, M., Castillo, M. y Aguilar, E. (2003). **Dirección de Recursos Humanos. Un enfoque estratégico**. México. Editorial Mc GrawHill.
- Salinas, Hernán (2008). **Una mirada sobre Venezuela. Herramientas prácticas. Fundación centro gumilla**. 1ra. Edición
- Terry, G. y Franklin, S. (1987). **Principios de Administración**. Editorial CECSA. México.
- Tecco, C. (1997).: "**El gobierno municipal como promotor del desarrollo local - regional**". Universidad Católica de Córdoba, (mimeo).
- Tyson, Shaun y York, Alfred (1989). **Administración de personal**. México. Editorial Trillas.

Universidad de Carabobo. (2011). **Manual sobre normativa para los trabajos de investigación de la facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo.** Bárbula.

Vargas Hernández, José. **La Culturocracia Organizacional En México.** Biblioteca Virtual De Derecho, Economía y Ciencias Sociales.

Valle Cabrera (1995). **La gestión estratégica de los recursos humanos.** Editorial Addison-wesley Iberoamericana. España.

Villoria y Del Pino(1997) Manual de gestión de Recursos Humanos en las Administraciones Públicas. TECNOS. Madrid. 1997.

Varona, J. (2002). **Propuesta de una Nueva Gestión Municipal.** Edita: Dirección General de Administración Local, Consejería de Gobernación. Junta de Andalucía.

VII Convención Colectiva De Trabajo De Los Funcionarios Al Servicio De La Alcaldía Del Municipio Girardot 2013-2014.

Wayne R. Mondy - Noe, Robert M. (2005). **Administración de Recursos Humanos.** México, Pearson Prentice Hall.

ANEXOS

ANEXO “A”
INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES
CAMPUS LA MORITA



INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Maracay, Octubre de 2013.

Estimado trabajador:

El objetivo de este instrumento es obtener información que permita desarrollar el trabajo de grado titulado: **“PLAN ESTRATEGICO PARA LA DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS QUE OPTIMICE EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO GIRARDOT DEL ESTADO ARAGUA”**.

INSTRUCCIONES

-El cuestionario que se suministra está conformado por Treinta y Nueve (39) preguntas de tipo Lickert.

-Las opciones tienen valores ponderados en una escala del 1 al 5 según se muestra a continuación:

Nunca	1	N
Casi Nunca	2	CN
A veces	3	AV
Casi Siempre	4	CS
Siempre	5	S

-Para la mayor claridad de sus respuestas se le agradece seguir las siguientes instrucciones:

- Lea detenidamente cada una de las preguntas.

- Marque con una equis (x) dentro del recuadro, la opción de su preferencia.
- Sólo se requiere una alternativa por cada pregunta.
- Responda con sinceridad, de esto depende la veracidad del estudio.
- La información suministrada por usted será de estricta confidencialidad y en forma anónima.
- En caso de que tenga duda entre las opciones, señale aquella que se acerque más a su forma de pensar o consulte con la investigadora.
- No deje preguntas en blanco.

¡Éxito en sus respuestas!

A continuación se le presentan para cada ítem, cinco (05) opciones de respuestas, representadas por 5 casillas enumeradas del 1 al 5, las cuales representan lo siguiente:

1	2	3	4	5
N	CN	AV	CS	S

-Marque con una equis (X) la opción que corresponda a la afirmación planteada.

CUESTIONARIO

		<i>N</i>	<i>CN</i>	<i>AV</i>	<i>CS</i>	<i>S</i>
<i>Dimensión: Planificación</i>		<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
<i>Ítem 1</i>	La Alcaldía de Girardot planifica las actividades y tareas que se ejecutarán mediante el diseño de un Plan de acción.					
<i>Ítem 2</i>	La Alcaldía de Girardot formula su presupuesto, considerando todos los requerimientos necesarios para mejorar la gestión de los recursos humanos.					
<i>Ítem 3</i>	La Dirección de RH elabora los cronogramas de cada una de las actividades que tiene previsto realizar.					
<i>Dimensión: Organización</i>						
<i>Ítem 4</i>	La Dirección de RH cuenta con los recursos humanos necesarios para la realización de actividades planificadas.					
<i>Ítem 5</i>	La Dirección de RH dispone de los recursos materiales indispensables para alcanzar los fines previstos en la planificación.					
<i>Ítem 6</i>	La Dirección de RH organiza los recursos económicos que se requieren para una implantación exitosa de las acciones planificadas.					
<i>Dimensión: Integración</i>						
<i>Ítem 7</i>	El vínculo que mantiene integrados a los empleados, es el énfasis en la realización de las tareas y en el logro de las metas institucionales.					
<i>Ítem 8</i>	En la Dirección de RH, se aplican todas las normas y leyes laborales y están acordes a las actividades que se llevan a cabo.					
<i>Dimensión: Dirección</i>						
<i>Ítem 9</i>	El nivel de comunicación entre directores, jefes y empleados es agradable.					

Ítem 10	El Director de RH ejerce su autoridad para que las decisiones sean acatadas colectivamente por el grupo.					
Ítem 11	El Director de RH ejerce su poder e influencia cuando da órdenes e instrucciones al personal para lograr que el trabajo se lleve adelante.					
Ítem 12	La Dirección de RH desempeña su rol de liderazgo al asignar actividades concretas a los empleados que conduzcan al logro de las metas establecidas.					
Ítem 13	El estilo de dirección de esta Alcaldía está caracterizado por el trabajo en equipo.					
Ítem 14	La mayoría de los funcionarios de ésta Alcaldía se sienten motivados porque se les reconocen sus esfuerzos.					
Dimensión: Control						
Ítem 15	En la Dirección de RH se controlan las actividades que permiten medir el desempeño de los empleados.					
ANÁLISIS INTERNO						
Dimensión: Análisis de los Recursos						
Ítem 16	Se realiza análisis de los recursos humanos para constatar que poseen el perfil requerido para llevar a cabo las actividades de la institución.					
Ítem 17	Se efectúa un diagnóstico que permita prever los recursos financieros necesarios para cumplir con los objetivos y la misión de la organización.					
Ítem 18	Se lleva a cabo un análisis de recursos materiales (audiovisuales, máquinas, equipos, manuales, etc.) necesarios para desempeñar las tareas y funciones previstas.					
Dimensión: Evaluación del Desempeño						
Ítem 19	La evaluación del desempeño para el desarrollo del personal es realizado bajo la responsabilidad de la Dirección de RH.					
Ítem 20	El funcionario evaluado recibe retroalimentación porque se le informa sobre los resultados de la evaluación para mejorar el desempeño laboral.					
Ítem 21	Uno de los objetivos de la evaluación del desempeño es dar oportunidad de crecimiento y participación a todos los empleados de la institución.					
Ítem 22	La evaluación del desempeño proporciona beneficios porque se proponen medidas para mejorar su desempeño.					

Ítem 23	El método que utiliza la Dirección de RH para evaluar el desempeño laboral es conocido por el personal y adecuado a las características del evaluado.					
ANÁLISIS EXTERNO						
Dimensión: Condiciones Externas						
Ítem 24	Se da cumplimiento a las normas que en materia de administración de personal señale la LOTTT.					
Ítem 25	Los planes de personal se elaboran de conformidad a la Ley del Estatuto de la Función Pública.					
Ítem 26	El Manual Descriptivo de Clases de Cargos se aplica de acuerdo a la Ley del Estatuto de la Función Pública.					
Ítem 27	La Evaluación del Desempeño de los funcionarios se aplica conforme lo establece la Ley del Estatuto de la Función Pública.					
Ítem 28	Los beneficios que amparan a los empleados públicos suscritos en la Convención Colectiva de Trabajo se cumplen y/o están vigentes.					
Ítem 29	Los métodos de trabajo para la ejecución de las tareas, así como máquinas, herramientas y útiles de trabajo están adaptados a las características de los funcionarios, conforme lo establece la LOPCYMAT.					
Ítem 30	Se facilitan las condiciones necesarias para la recreación, actividades culturales, deportivas, capacitación técnica y profesional, y otras, previstas en la LOPCYMAT.					
Ítem 31	Se establecen políticas y ejecutan acciones en cuanto a identificación y documentación de las condiciones de trabajo existentes en el ambiente, conforme a la LOPCYMAT.					
Ítem 32	Se establecen políticas que permitan el control de las condiciones de trabajo que pudieran afectar la seguridad y salud del trabajador ajustadas a la LOPCYMAT.					
Ítem 33	Desde el aspecto económico se establecen mecanismos para mejorar la remuneración del sueldo a los empleados.					
Ítem 34	Se asignan retribuciones complementarias por esfuerzo adicional del funcionario en el desempeño de su trabajo (horas extras, gastos de alimentación, otros)					
Ítem 35	En el aspecto social, el desarrollo de las funciones se ejecuta en un ambiente de trabajo adecuado (referido a aspectos físicos y psicológicos).					

Ítem 36	Mediante el trabajo se desarrollan las relaciones sociales con otras personas a través de la cooperación necesaria para realizar las tareas.					
Ítem 37	El trabajo aumenta la autoestima porque permite a las personas sentirse útiles a la sociedad.					
Ítem 38	Se diseñan y/o incorporan nuevas tecnologías para el desarrollo del personal.					
Ítem 39	La Alcaldía de Girardot cuenta con modernos sistemas de información para optimizar las funciones que realizan los empleados.					

¡Gracias por su colaboración!

ANEXO “B”
FORMATO DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO Y RELACIONES LABORALES
CAMPUS LA MORITA



Ciudadano

Presente.-

Tengo el honor de dirigirme a usted muy respetuosamente, con la finalidad de solicitar su valiosa colaboración en el sentido de **servir como experto** para realizar una validación de un instrumento tipo cuestionario-entrevista. El mismo será utilizado en una investigación de campo, de carácter descriptivo que tiene como título: **PLAN ESTRATEGICO PARA LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS QUE OPTIMICE EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO GIRARDOT DEL ESTADO ARAGUA.**

Mucho le agradeceré su aporte y opinión sobre el presente instrumento, toda vez que ayudará significativamente a garantizar la calidad del levantamiento de la información adecuada para la investigación que adelanto.

Agradeciendo de antemano la receptividad a la presente comunicación, se despide de Usted.

Atentamente,

Lcda. Reina Rodríguez

FORMATO DE VALIDACION DE INSTRUMENTO

				Apreciación Cualitativa		
				Bueno	Regular	Deficiente
Presentación del Instrumento						
Claridad en la redacción de los ítems						
Pertinencia de las variables con los indicadores						
Relevancia del contenido						
Factibilidad de aplicación						
Apreciación Cualitativa				Observaciones		
Ítems	Bueno	Regular	Deficiente			
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21						
22						
23						
24						
25						
26						
27						

28				
29				
30				
31				
32				
33				
34				
35				
36				
37				
38				
39				

fecha: ____ de _____ de 2015.

Firma

ANEXO “C”
CARTAS DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO Y RELACIONES LABORALES
CAMPUS LA MORITA



CARTA DE VALIDACIÓN

Yo, Berenice Blanco de profesión: Lic. Administración, por medio de la presente certifico que analicé el instrumento elaborado por la Licenciada Reina Coromoto Rodríguez Tejeda, titular de la cedula de identidad N° 7.221.062, estudiante de postgrado de la **Universidad de Carabobo, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales**, con la finalidad que sea utilizado como instrumento del trabajo especial de grado cuyo título es: **PLAN ESTRATEGICO PARA LA DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS QUE OPTIMICE EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO GIRARDOT DEL ESTADO ARAGUA.**

En consecuencia, manifiesto que una vez ajustadas las observaciones realizadas por mí, el instrumento es válido y puede ser aplicado en dicha investigación

Constancia que se expide a los 30 días del mes de Abril de 2015.

Firma

Nombre y Apellido: Berenice Blanco

Cédula de Identidad: 4.368.061



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO Y RELACIONES LABORALES
CAMPUS LA MORITA

CARTA DE VALIDACIÓN

Yo, Consuelo Carrera de profesión: Docente

por medio de la presente certifico que analicé el instrumento elaborado por la licenciada Reina Coromoto Rodríguez Tejeda, titular de la cedula de identidad N° 7.221.062, estudiante de postgrado de la **Universidad de Carabobo, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales**, con la finalidad que sea utilizado como instrumento del trabajo especial de grado cuyo título es: **PLAN ESTRATEGICO PARA LA DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS QUE OPTIMICE EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO GIRARDOT DEL ESTADO ARAGUA.**

En consecuencia, manifiesto que una vez ajustadas las observaciones realizadas por mí, el instrumento es válido y puede ser aplicado en dicha investigación

Constancia que se expide a los 10 días del mes de Abril de 2015.

Firma:

Nombre y Apellido:

Consuelo Carrera

Cédula de Identidad:

V-4613674



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO Y RELACIONES LABORALES
CAMPUS LA MORITA



CARTA DE VALIDACIÓN

Yo, Francisco S. Rojas de profesión: Abogado

por medio de la presente certifico que analicé el instrumento elaborado por la licenciada Reina Coromoto Rodríguez Tejeda, titular de la cedula de identidad N° 7.221.062, estudiante de postgrado de la **Universidad de Carabobo, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales**, con la finalidad que sea utilizado como instrumento del trabajo especial de grado cuyo título es: **PLAN ESTRATEGICO PARA LA DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS QUE OPTIMICE EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO GIRARDOT DEL ESTADO ARAGUA.**

En consecuencia, manifiesto que una vez ajustadas las observaciones realizadas por mí, el instrumento es válido y puede ser aplicado en dicha investigación

Constancia que se expide a los 02 días del mes de _____ de 2013.

Firma: [Firma manuscrita]

Nombre y Apellido: Francisco Rojas

Cédula de Identidad: 4390.276