



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES
CAMPUS BÀRBULA



**“EL RECURSO HUMANO COMO FACTOR ESTRATÉGICO PARA
ALCANZAR LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES” (CASO DE
ESTUDIO CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO YARACUY)**

Autor: Vásquez, Luis

C.I: V- 10.860.206

**Línea de Investigación:
Actores Laborales y Género**

Valencia, Octubre de 2015



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES
CAMPUS BÀRBULA



**“EL RECURSO HUMANO COMO FACTOR ESTRATÉGICO PARA
ALCANZAR LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES” (CASO DE
ESTUDIO CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO YARACUY)**

**Autor: Vásquez, Luis
Tutora: González, Adelaida**

**Trabajo de Grado presentado para optar al título de Magister
Scientiarum en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales**

Valencia, Octubre de 2015



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES
CAMPUS BÀRBULA



Constancia de Aceptación

**“EL RECURSO HUMANO COMO FACTOR ESTRATÉGICO PARA
ALCANZAR LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES” (CASO DE
ESTUDIO CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO YARACUY)**

**Tutora:
Msc. González, Adelaida**

**Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Dirección de Estudios de Postgrado Maestría en Administración
Del Trabajo y Relaciones Laborales del
Lcdo. Vásquez, Luis
Por: Msc. González, Adelaida
C.I: 14.924.372**

Valencia, Octubre de 2015



Universidad de Carabobo.
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Dirección de Estudios de Postgrado.
Maestría en Administración del Trabajo y
Relaciones Laborales



VEREDICTO

Nosotros, Miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: "EL RECURSO HUMANO COMO FACTOR ESTRATÉGICO PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES" (CASO DE ESTUDIO CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO YARACUY). Presentado por el ciudadano: Vasquez C. Luis E. Titular de la Cédula de identidad N° V. 10.860.206, para optar al título de Magister en "ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO Y RELACIONES LABORALES", el mismo reúne los requisitos para ser considerado como:

Aprobado

Nombre, Apellido

C.I.

Firma del Jurado

Victor Casparini 11561580

MARY REJAS 14977617

Alexandra Pama 82100958

Mary Rejas

Valencia, Octubre 2015

DEDICATORIA

A Dios, quien nos da la sabiduría y nos proporciona los conocimientos necesarios y nos abre el camino para desempeñarnos en la vida.

A mi hija Luicelis, mi pequeña maravilla, sus éxitos en la música me ayudaron a entender que no existe edad para salir adelante, me dio fuerza para alcanzar otros sueños profesionales, dios me la cuide.

A Gladys, mi madre, el ser maravilloso que me trajo a este mundo, de alguna manera me ayudaste a alcanzar esta meta, este logro es tuyo, porque de alguna forma se que te sientes feliz por mi triunfo. Gladys te Quiero.

A ti papa, te nos fuiste físicamente pero siempre pienso en ti, me enseñaste a luchar y pensar en un futuro mejor.

A mi hermano Domingo y su familia, a pesar que están tan lejos viviendo y tan cerca en mi mente, gracias por creer en mí y por su apoyo.

A Rosángela Vásquez, compañera de trabajo y de estudio, mujer que me ha ayudado con sus conocimientos para la toma de decisiones en mi labor, pero en especial por todo lo que realizó para que esta maestría llegara a un final feliz, mujer que no descansa; organizadora, responsable y amable.

AGRADECIMIENTOS

Al Contralor del estado Yaracuy, Ing. Joel Maya Viloría, por creer en este proyecto que nos ofreció la universidad de Carabobo.

A la UNIVERSIDAD DE CARABOBO y a FACES, mi casa de estudio, del cual estoy orgulloso de haber egresado como licenciado, la cual hizo muchos de los sueños realidad, al brindar la oportunidad de ingresar, crecer, madurar y transformarme en persona de bien, en todos y cada uno de sus espacios, aulas, comedor y residencia. Gracias ahora por haber realizado este convenio con la Contraloría General del estado Yaracuy, lugar de trabajo y donde me volvió a dar la oportunidad de estudiar y formarme en otro nivel.

A nuestros familiares y compañeros (as), que en el transcurso de la realización de este estudio, estaban a mi lado, dándome fuerza para continuar y lograr este gran objetivo, que es el éxito de otra carrera y oportunidad de crecer en la vida, gracias a la inmensa confianza que en mí depositaron.

A la Profesora Adelaida González, por creer en mí y aceptarme como tutora de la tesis, que dios la bendiga y siga teniendo éxito, tanto en la Universidad como fuera de ella.



Línea de Investigación: Actores Laborales y Género

“EL RECURSO HUMANO COMO FACTOR ESTRATÉGICO PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES” (CASO DE ESTUDIO CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO YARACUY).

Autor: Lcdo. Luis Vásquez.

Tutora: Msc. Adelaida Gonzalez.

Fecha: Junio 2015.

Resumen

La presente investigación fue desarrollada en base al Recurso Humano como el activo más importante que tiene una organización, ya que una buena administración permitirá alcanzar el cumplimiento de las metas y objetivos. Es por esto que el objetivo general propuesto fue el de: Analizar el recurso humano como factor estratégico para alcanzar los objetivos organizacionales (Caso de Estudio la Contraloría General del Estado Yaracuy). Es una investigación de campo de carácter descriptivo, la muestra fue no probabilística de tipo intencional, conformada por treinta (30) trabajadores y trabajadoras, de los distintos departamentos de este órgano de control; a quienes se les aplicó un cuestionario conformado por treinta (30) preguntas con opción de respuesta dicotómica (Si-No), lo que contribuyó a la obtención de información necesaria para lograr los objetivos planteados en la investigación. Dicho cuestionario fue sometido a la validez de 3 expertos y los Gráficos arrojados fueron sometidos a prueba de confiabilidad a través del Coeficiente de Validez de Kuder Richardson, resultando confiable con el 0,84%. Se puede concluir que el éxito de las organizaciones depende en gran parte de la labor realizada por sus trabajadores, lo cual implica juzgar aquellas cualidades que influyen en la ejecución de su trabajo. La estrategia, los factores internos y externos, el clima organizacional y los diferentes elementos que conforman los procesos de los subsistemas de recursos humanos, son de gran importancia para llevar a cabo las políticas que impactan en los Gráficos de la organización.

Palabras claves: Recurso Humano, Organización, Estrategias, Eficiencia, Desempeño.



Investigation Line: Labors Actors and Gender

“The Human Resource like strategic to reach the goals of organizations” (Study Case of Contraloría General Del Estado Yaracuy)

Author: Lcdo. Luis Vasquez
Tutor: Msc. Adelaida Gonzalez
Date: June 2015.

ABSTRAC

The present investigation was developed in base of human resources as the most important active that have an organization, because a good administration will reach the goals and its objective. That's why the general objective propose was: Analyze the human resource, how strategic factor to reach the goals of organizations (Study Case of Contraloría General Del Estado Yaracuy). Is a field investigation descriptive character, the sample was not probabilistic of deliberate type make up by thirty (30) workers of different department of control government; we apply a questionnaire with thirty (30) question with option of dichotomous answer (Yes-No), contribute a necessary information to reach the goals in this investigation. This questionnaire was put down with three (03) experts, and the resulted was subjected with reliable test through the coefficient of Kuder Richardson concluded to turn out reliable with 0.84%. We can conclude that the success of the organization depends of big part in its workers, which involve those who applies all the personal qualities that influence in their work execution. The strategic, the internal and external factors, the organization atmosphere and the different elements that knock all the subsystem process of human resources, is very important to take all the politics that impact all the organization results.

Keywords: Human Resources, Organization, Strategic, Efficiency, Performance

INDICE GENERAL

PORTADA	
PAGINA DEL TITULO.....	ii
CONSTANCIA DE APROBACIÓN.....	iii
VEREDICTO.....	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
RESUMEN.....	vii
ABSTRAC.....	viii
INDICE GENERAL.....	ix
INDICE DE CUADRO.....	xi
INDICE DE FIGURA.....	xv
INDICE DE TABLA.....	xvi
INDICE DE GRÁFICO.....	xix
INTRODUCCIÓN.....	20
CAPITULO I	
EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema.....	27
Objetivos.....	32
Justificación.....	33
CAPITULO II	
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	
Antecedentes.....	35
Bases Teóricas.....	42
Marco Conceptual.....	112
CAPITULO III	
MARCO METODOLÓGICO	
Naturaleza de la Investigación.....	116
Estrategia Metodológica.....	117
Población y Muestra.....	122
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	124
Análisis de la Validez y Confiabilidad del Instrumento.....	125
CAPITULO IV	
ANALISIS DE LOS RESULTADOS	
Análisis e Interpretación de los Resultados.....	129
CONCLUSIONES.....	192
RECOMENDACIONES.....	198
LISTA DE REFERENCIA.....	203

INDICE DE CUADROS

CUADRO N°		Pág.
1	Cuadro Técnico Metodológico: Identificar los subsistemas del recurso humano utilizados en la Contraloría General del Estado Yaracuy.	119
2	Cuadro Técnico Metodológico: Determinar los factores internos y externos que influyen en la eficiencia de la gestión del recurso humano en la Contraloría General del Estado Yaracuy”.	120
3	Cuadro Técnico Metodológico: Analizar la relación del desempeño del recurso humano con el logro de los objetivos de la Contraloría General del Estado Yaracuy	121
4	Valores del Coeficiente	128
5	La falta de Planes de Personal (Reclutamiento, Selección e Inducción) en la contraloría puede impedir cumplir eficientemente la labor realizada por el personal para lograr los objetivos programados.	132
6	Conoce el manual de normas y procedimientos para el reclutamiento de los nuevos ingresos de personal	134

7	Su ingreso a la Contraloría General del Estado Yaracuy fue por concurso	136
8	Considera que los ingresos de los nuevos trabajadores a la Contraloría General del Estado Yaracuy deberían ser por su grado de amistad y familiaridad	138
9	El ingreso a este órgano de control le fue proporcionado una inducción, donde se le señalaba sus funciones laborales	140
10	Conoce el Manual Descriptivo de Cargo de la Contraloría General del estado Yaracuy, que describe las funciones que realiza	142
11	Se realiza constantemente evaluación de desempeño en este órgano de control estatal.	144
12	La Contraloría General del Estado Yaracuy posee programa de adiestramiento y Desarrollo de su recurso humano	146
13	Ha recibido adiestramiento en su desarrollo profesional	148
14	Considera que se debe evaluar constantemente la Gestión del Recursos Humano en este órgano de control.	150
15	Conoce la Filosofía Institucional de la Contraloría General del estado Yaracuy	152
16	Ha sido tomado(a) en cuenta para la formulación del Plan Operativo del área donde trabaja	154
17	Participa en la toma de decisiones, donde se pudiesen solucionar problemas inherentes al trabajo que realiza	156

18	Existe comunicación efectiva entre las distintas Direcciones y Unidades existente en este órgano de control	158
19	Mantiene una comunicación idónea con sus superiores	160
20	La Contraloría General del Estado Yaracuy mantiene políticas de seguridad y salud laboral	162
21	Considera que la situación económica actual de Venezuela incide en su labor dentro de la contraloría	164
22	Considera que en la contraloría se trabaja bajo presión de algún partido político	166
23	Participa en actividades de orden socio-cultural en las comunidades adyacentes a este órgano de control	168
24	En el aspecto tecnológico existen equipos actualizados en el área donde labora	170
25	Está satisfecho con las funciones laborales que realiza	172
26	El comportamiento de sus compañeros en su área de trabajo se corresponde a los lineamientos de este órgano de control	174
27	Considera que su estado de ánimo puede influir en su labor cotidiana	176
28	Percibe incentivos por el buen desempeño de su labor	178
29	Los objetivos y metas logradas en su área de trabajo son informados a los trabajadores	180

30	Se siente motivado(a) por su Director o Jefe para ejecutar las labores asignadas dentro de este órgano contralor	182
31	El Director o Jefe del área donde trabaja cumple con las condiciones profesionales indispensables para dicho cargo	184
32	Se reconoce la labor que usted realiza por parte del Director o Jefe	186
33	Cumple a tiempo las labores que se les asignan en su puesto de trabajo	188
34	Percibe que el ambiente de trabajo influye en la eficiencia de las actividades que realiza	190

INDICE DE FIGURA

FIGURA N°		Pág.
1	Subsistemas del Recurso Humano	55
2	Mercado de Recursos Humanos en el Reclutamiento de Personal	60
3	Método de Inducción	70
4	La auditoria a nivel de satisfacciones de los empleados	88

INDICE DE TABLA

TABLA N°	Pág.
1	130
Frecuencias absolutas (fa) y Frecuencias relativas (fr) de las respuestas al cuestionario aplicado al sector de empleados de la Contraloría General del estado Yaracuy	

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRAFICOS N°		Pág.
1	La falta de Planes de Personal (Reclutamiento, Selección e Inducción) en la contraloría puede impedir cumplir eficientemente la labor realizada por el personal para lograr los objetivos programados.	132
2	Conoce el manual de normas y procedimientos para el reclutamiento de los nuevos ingresos de personal	134
3	Su ingreso a la Contraloría General del Estado Yaracuy fue por concurso	136
4	Considera que los ingresos de los nuevos trabajadores a la Contraloría General del Estado Yaracuy deberían ser por su grado de amistad y familiaridad	138
5	El ingreso a este órgano de control le fue proporcionado una inducción, donde se le señalaba sus funciones laborales	140
6	Conoce el Manual Descriptivo de Cargo de la Contraloría General del estado Yaracuy, que describe las funciones que realiza	142
7	Se realiza constantemente evaluación de desempeño en este órgano de control estatal.	144

8	La Contraloría General del Estado Yaracuy posee programa de adiestramiento y Desarrollo de su recurso humano	146
9	Ha recibido adiestramiento en su desarrollo profesional	148
10	Considera que se debe evaluar constantemente la Gestión del Recursos Humano en este órgano de control.	150
11	Conoce la Filosofía Institucional de la Contraloría General del estado Yaracuy	152
12	Ha sido tomado(a) en cuenta para la formulación del Plan Operativo del área donde trabaja	154
13	Participa en la toma de decisiones, donde se pudiesen solucionar problemas inherentes al trabajo que realiza	156
14	Existe comunicación efectiva entre las distintas Direcciones y Unidades existente en este órgano de control	158
15	Mantiene una comunicación idónea con sus superiores	160
16	La Contraloría General del Estado Yaracuy mantiene políticas de seguridad y salud laboral	162
17	Considera que la situación económica actual de Venezuela incide en su labor dentro de la contraloría	164
18	Considera que en la contraloría se trabaja bajo presión de algún partido político	166
19	Participa en actividades de orden socio-cultural en las comunidades adyacentes a este órgano de control	168

20	En el aspecto tecnológico existen equipos actualizados en el área donde labora	170
21	Está satisfecho con las funciones laborales que realiza	172
22	El comportamiento de sus compañeros en su área de trabajo se corresponde a los lineamientos de este órgano de control	174
23	Considera que su estado de ánimo puede influir en su labor cotidiana	176
24	Percibe incentivos por el buen desempeño de su labor	178
25	Los objetivos y metas logradas en su área de trabajo son informados a los trabajadores	180
26	Se siente motivado(a) por su Director o Jefe para ejecutar las labores asignadas dentro de este órgano contralor	182
27	El Director o Jefe del área donde trabaja cumple con las condiciones profesionales indispensables para dicho cargo	184
28	Se reconoce la labor que usted realiza por parte del Director o Jefe	186
29	Cumple a tiempo las labores que se les asignan en su puesto de trabajo	188
30	Percibe que el ambiente de trabajo influye en la eficiencia de las actividades que realiza	190

INTRODUCCIÓN

Un error que se puede observar en las organizaciones, es la no toma de conciencia del simple hecho de que, para mantener su crecimiento y reputación, entre otras cosas, es necesario contar con personas que las conformen y crean en ellas. Se deben tener en cuenta no sólo los cargos gerenciales y directivos, sino a todos los empleados de la organización, para así crear un plantel que observe que sus intereses y los de la compañía están alineados, van de la mano y en la misma dirección. Esto se lograría mediante un liderazgo consiente y una buena gestión.

El poder de la gerencia consiste en planificar, organizar, dirigir, evaluar y retroalimentar dentro de una visión sistémica, orgánica y humana las grandes ideas, de manera que se puedan alcanzar los objetivos en forma eficaz, eficiente, productiva, con equidad y humanidad.

La estrategia resulta necesaria para que las organizaciones logren un equilibrio viable entre su medio externo y sus capacidades internas. El papel de la estrategia no es considerado como una respuesta pasiva a las oportunidades y amenazas que se presentan en el medio externo, sino como una adaptación continua y activa de la organización, orientada a satisfacer las exigencias de un entorno cambiante.

El desarrollo de estas estrategias gerenciales, debe estar dirigidas a la gestión del recurso humano, ya que son las personas quienes llevan a cabo

los avances, obtienen los logros y cometen los errores que determinan el éxito o el fracaso de una organización. Es por ello, que al determinar el proceso básico de la administración del recurso humano, permitirá a la gerencia, administradores o jefes de dependencias, conocer ¿Quién irá a trabajar en la institución?, ¿Qué harán las personas?, ¿Cómo mantener a las personas trabajando?, ¿Cómo preparar y desarrollar al personal?, ¿Cómo saber quiénes son y qué hacen? De manera tal, que permitan evaluar y aplicar los correctivos necesarios, en las actividades que la requieran.

Al evaluar el proceso básico de la administración del recurso humano y determinar que está sucediendo proporcionaría información valiosa para cualquiera organización o empresa, porque le permitiría identificar los puntos fuertes y débiles del proceso, al mismo tiempo la decisión de definir estrategias para llevar a cabo los correctivos necesarios y diseñar la metodología para una administración eficaz del recurso humano, que repercutirá en la satisfacción de los beneficiarios. Cabe preguntarse ¿El ingreso del personal será producto de una adecuada planificación de recursos humanos? ¿Por qué los procesos son lentos, aún cuando anualmente ingresa personal? ¿Se llevarán a cabo evaluaciones al personal, como al cargo? ¿El personal administrativo posee el perfil adecuado para el puesto? ¿Cuáles serán las debilidades y fortalezas del proceso básico de la administración de recursos humanos?

Las organizaciones están constituidas por un conjunto de factores materiales, financieros, tecnológicos y humanos, que contribuyen al logro de las metas y los objetivos organizacionales, por ello deben estar alineados para beneficio y procura del éxito organizacional. De allí, que cada uno de los

aspectos identificados tiene significativa importancia, aún cuando se debe tener presente el papel protagónico del recurso humano en las organizaciones, toda vez que son ellos los que poseen los conocimientos, habilidades y destrezas, para alcanzar los objetivos propuestos.

En ese sentido, se deben prestar especial atención a quienes día a día dentro de las organizaciones contribuyen al logro de los objetivos individuales de conformidad con las metas institucionales, por medio del adecuado manejo de los recursos existentes. De allí, que sea necesario en la organización de un sistema de gerencia de recursos humanos que favorezca y garantice una óptima aplicación de los procesos afines con la administración del recurso humano, fundamentado en: reclutamiento, selección, inducción, capacitación y evaluación del personal, entre otros.

Los nuevos enfoques organizacionales y las nuevas exigencias en cuanto a su administración se refiere, han dado origen a la apertura de una nueva conciencia más humanista y responsable renovando culturas, valores, estructuras sociales y organizacionales; que han permitido tomar acciones vinculadas en beneficio de los seres humanos especialmente de los trabajadores y todos aquellos que hacen posible el funcionamiento y mantenimiento de una organización.

Anteriormente era muy difícil entender o relacionar el bienestar de un trabajador con el bienestar de la organización, aun cuando los primeros investigadores que aportaron los primeros avances en la historia de la administración donde las organizaciones pasaron de hacer énfasis en las

actividades y tareas que se realizaban en la organización, luego en su estructura hasta llegar a los primeros indicios de la necesidad de enfatizar en las personas fue entonces cuando se dieron cuenta por primera vez de la existencia de factores determinantes en el comportamiento, desenvolvimiento y hasta productividad de los trabajadores como sus propias necesidades básicas, las metas individuales, la motivación, las condiciones de trabajo, la organizaciones estaban muy lejos de comprender la esencia en ella misma; ha sido después de tantos acontecimientos, estudios, cambios sociales, la integración mundial y los diferentes retos que se han tenido que asumir en esta era de cambio lo que ha permitido llegar a este nuevo mundo organizacional.

En la medida que las organizaciones han transitado por todos los cambios que se han suscitado, el nivel de exigencia para quienes la administran también, es por eso que las mismas requieren de un personal capaz no sólo de entender y atender las necesidades de los individuos y la organización a la que pertenecen, hacer posible el cumplimiento de objetivos y metas, sino que debe estar preparado para enfrentar los desafíos emergentes del entorno, es por ello que se hace imprescindible contar con profesionales claves que se hagan responsables de la gestión de las organizaciones principalmente de aquellas centradas en velar por el personal y que impulse la relevancia que tienen en el desarrollo y éxito de la organización vinculando y orientando los objetivos y metas individuales con las de la organización y esta responsabilidad no puede ser más que la de la gestión de recursos humanos quienes han demostrado ser los auténticos especialistas en las personas dentro del ámbito organizacional por su preparación y competencias.

La gestión del departamento de Recursos Humanos está enmarcada por las necesidades, expectativas y exigencias de los trabajadores, la organización y la sociedad, debe estar preparado para asumir todos los retos de un entorno cambiante y globalizado donde se ha ido incrementando la dependencia recíproca entre las personas, las organizaciones y el entorno social, económico y legal. Cuando se habla de las diferentes necesidades de las personas, específicamente de los trabajadores dentro de una organización automáticamente se piensa en el departamento de Recursos Humanos, partiendo del objetivo de su gestión que se basa en las personas como principal protagonista en el éxito de la organización y esta a su vez como medio para alcanzar sus metas individuales y desarrollar sus expectativas.

Las empresas u organizaciones en la actualidad están invirtiendo más en las personas en primer lugar porque han comprendido que de ellas dependen, y las necesidades mutas que se generan de su relación, y por otro lado el entorno social así lo está exigiendo cada vez con mayor énfasis pues no sólo la visión del trabajo ha evolucionado dentro de la cultura interna de las organizaciones y su administración sino también desde el punto de vista económico y legal, el trabajador es tomado en cuenta desde un punto de vista más humano generando mayor responsabilidad dentro de las organizaciones para los mismos comenzando por dignificación del hombre y la mujer en tanto que hasta la manera de referirse a uno y a otro ya no es generalizada sino que ahora deben tratarse cada uno por separado como parte de un nuevo esquema que se genera en la sociedad que busca dignificar al ser humano en su trabajo y en la vida fuera de este persiguiendo y resguardando su salud, seguridad, integridad, y calidad de vida .

Los departamentos de personal dentro cualquier organización, sean relaciones industriales, relaciones laborales, administración de personal, recursos humanos, gestión de talento o como sea denominada la unidad o departamento dependiendo de la perspectiva o evolución de la organización, tiene la responsabilidad dentro de sus funciones la creación de políticas y prácticas en concordancia con los objetivos de la empresa y de las personas que la conforman teniendo como base una serie de elementos influyentes tanto internos como lo es su cultura, misión, visión e influencias externas que tienen que ver con marcos regulatorios, la constitución, las leyes y sus respectivos reglamentos, la economía entre otros.

Todas estas influencias internas y externas marcan las directrices en los procesos administrativos de la gestión de personas o del departamento de Recursos Humanos como es comúnmente denominado hasta ahora.

En este sentido el esquema para desarrollar la investigación quedó estructurado de la siguiente manera:

El Capítulo I, Desarrolla una aproximación del objeto de estudio, y en primera instancia, se realizan unas consideraciones preliminares acerca del Recurso humano y las organizaciones, luego se plantea el objetivo general y los objetivos específicos de la investigación; la formulación y sistematización del problema, que vienen a ser las preguntas claves realizadas en torno a la problemática elegida, y finalmente se incorpora la justificación de la investigación, en la cual se expone la importancia del estudio, así como los logros que se pretenden alcanzar con la misma.

El Capítulo II, Se presentan los antecedentes revisados, constituidos por algunos de los estudios más relevantes realizados a nivel nacional e internacional; luego se incluyen las bases teóricas que sirvieron de apoyo al estudio, también una breve reseña de la organización (Contraloría General del estado Yaracuy) y el marco conceptual.

El Capítulo III, Se indica la naturaleza de la investigación, la estrategia metodológica, el cuadro técnico metodológico en el cual se señalan los indicadores e ítems en los que se basa la misma, las técnicas e instrumento de recolección de datos, y por último el análisis de la Validez y Confiabilidad del Instrumento

El Capítulo IV, Constituido por el Análisis e Interpretación de los Resultados, el cual manifiesta los resultados obtenidos después de la aplicación del instrumento de recolección de información, se procesaron los datos y se presentan en gráficos con sus respectivos análisis; finalmente se establecen las conclusiones generales y las recomendaciones generadas, partiendo de los resultados encontrados en el diagnostico realizado. Así como también se presenta la lista de referencias bibliográficas y los anexos que sustentaron esta investigación.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Los países americanos sobre todo los latinos, con sus excepciones, evidencian y comparten similares problemas: desempleo, dependencia tecnológica, deuda externa creciente, analfabetismo, deficiente infraestructura y organizaciones públicas desorganizadas, por lo que no se vislumbran políticas adecuadas de motivación laboral para los trabajadores, salud psíquica en el trabajo, satisfacción en el trabajo, entre otros, disminuyendo notablemente la eficiencia, y por ende el incumplimiento de los objetivos y metas que permitan que los ciudadanos obtengan los beneficios deseados para cubrir sus diferentes necesidades, tanto personales como colectivas.

Desde hace mucho años en Venezuela, las leyes que promueve el gobierno y aprobadas a través del Poder Legislativo para contribuir al mejoramiento del ambiente de trabajo y demás beneficios que deben obtener el recurso humano en las diferentes organizaciones Públicas y también privadas, están casi circunscritas al amiguismo, el nepotismo y el favoritismo por un lado y, al historial académico (y a la experiencia) del empleado por el otro. Pero en nuestro competitivo mundo actual y este enfoque para el reclutamiento, selección, inducción, promoción, evaluación de desempeño y demás elementos del recurso humano en las organizaciones han resultado

insuficiente para dotarlas de estrategias indispensables para poder sobrevivir.

El empleado, trabajador, funcionario, máximas autoridades, gerentes o jefes, suelen mirar los problemas administrativos en su organización con extraordinario recelo, como si fuera un asunto del que conviene alejarse como sea. Esto hace que muchos proyectos, actividades, metas y tareas simplemente no se lleven a feliz término o fracasen por no iniciarse a tiempo un proceso de transformación de las políticas de recursos humanos.

En la medida que las organizaciones han transitado por todos los cambios que se han suscitado, el nivel de exigencia para quienes la administran también, es por eso que las organizaciones requieren de un personal capaz no sólo de entender y atender las necesidades de los individuos y la organización a la que pertenecen, hacer posible el cumplimiento de objetivos y metas, sino que debe estar preparado para enfrentar los desafíos emergentes del entorno, es por ello que se hace imprescindible contar con profesionales claves que se hagan responsables de la gestión de las organizaciones principalmente de aquellas centradas en velar por el personal y que impulse la relevancia que tienen en el desarrollo y éxito de la organización vinculando y orientando los objetivos y metas individuales con las de la organización y esta responsabilidad no puede ser más que la de la gestión de recursos humanos quienes han demostrado ser los auténticos especialistas en las personas dentro del ámbito organizacional por su preparación y competencias.

En el Estado Yaracuy, las organizaciones públicas dependientes del ejecutivo regional, tienden a trabajar de manera improvisada, sobre la base de lo que acontece, en lugar de hacerlo de manera eficaz, eficiente y planificada como es el deber ser. Las máximas autoridades de muchos organismos y entes, a pesar de conocer lo importante que resulta para el éxito de cualquier institución que trabajen de manera organizada, generalmente ignoran o desconocen estrategias y políticas de trabajo en relación al recurso humano, sin tomar en cuenta el riesgo que esto representa para dichas instituciones.

En estas organizaciones públicas tienen la visión de que los obstáculos para el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos en el plan operativo anual son los escasos recursos; materiales, tecnológicos, financieros y el tiempo de su llegada, sin embargo estas no son las más importantes. Por lo que muchos de ellos, creen que las personas son una “fuente de gastos”, un “mal necesario” dentro de la misma.

Las observaciones y demás temas documentales existentes, han concluido que, el personal agrega valor a cualquier organización para mejorar procesos y lograr los objetivos, dichas opiniones realizadas por las autoridades gubernamentales se deben a la situación política, social, familiar, y en la poca capacidad profesional que tienen los mismos que están a cargo de dicha responsabilidad.

Las personas pasan gran parte de sus vidas trabajando en dichas instituciones públicas, las cuales dependen de ellas para alcanzar sus fines

personales e individuales, crecer en la vida y tener éxito, casi siempre significa crecer dentro de ellas, del mismo modo les preocupa la organización donde se han formado. Por otra parte, la administración pública y cualquier otra organización dependen directa e irremediamente de las personas, para operar y alcanzar sus objetivos y metas estratégicas. Es seguro que las instituciones de carácter público jamás existirían sin las personas que les dan vida, dinámica, impulso, creatividad y racionalidad, en este contexto es difícil establecer una separación entre el comportamiento de las personas y el de los órganos y entes de la administración pública estatal, estas operan a través de las personas, que forman parte de ellas, que deciden y actúan en su nombre.

Las autoridades responsables de los organismos y entes quieren alcanzar sus objetivos de la mejor manera posible, sin embargo deben saber canalizar los esfuerzos de las personas para que estas también alcancen sus objetivos individuales (sistemas de reclutamiento, selección e ingreso, nombramiento y designación, periodo de prueba, clasificación de cargos, valoración de cargos, evaluación de desempeño, capacitación, ascenso, bienestar social, registro y control, subsistema de higiene, seguridad y salud ocupacional, mejores salarios, beneficios, estabilidad, satisfacción en el trabajo, oportunidad de crecimiento, entre otros.) y de ese modo, se beneficien ambas partes.

En este mismo orden de ideas, y concretamente en el caso de la Contraloría General del Estado Yaracuy, ha estado desligada de las decisiones de carácter estratégico y provisto de una visión a corto y mediano plazo que incorporen su efectiva incorporación al proceso de cambio del

personal en la consecución de sus objetivos, entre las cuales podemos mencionar: la ausencia de objetivos internos bien definidos; asignación de recursos para otras necesidades distintas a las establecidas en el plan operativo anual, inexistencia de sistemas efectivos de evaluación de la gestión institucional, ausencia de funciones estratégicas en la unidad de recurso humano, falta de una gestión adecuada de los recursos humanos dado el apego al cumplimiento de normas y procedimientos (más que al logro de objetivos), entre otras debilidades que representan el no adaptarse a las nuevas exigencias en cuanto al recurso humano se refiere.

En consecuencia, el contexto en que se sitúa la gestión del recurso humano en la Contraloría General del Estado Yaracuy constituye el principal activo de las mismas, la cual puede ser exitosa, crecer, prosperar y mantener su continuidad si existe unión entre las autoridades del órgano de control y sus funcionarios para lograr avances en la competitividad de sus procesos, lo que implica alinear las prácticas con la estrategia del órgano.

En consideración al planteamiento antes señalado y teniendo en cuenta que el recurso humano de cualquier organización pública forma la principal fuente de ventajas competitiva para el logro de los objetivos, el compromiso de las autoridades debe ser cuidarlo y desarrollarlo a través de estrategias, de allí surgió la siguiente interrogante: ¿Es el recurso humano un factor estratégico para alcanzar los objetivos organizacionales (Caso Contraloría General del Estado Yaracuy)? A partir de esta interrogante se desprenden unas series de sub-preguntas que se mencionan a continuación:

1. ¿Cuáles son los subsistemas del recurso humano utilizados en la Contraloría General del Estado Yaracuy?
2. ¿Qué factores internos y externos influyen en la eficiencia del recurso humano en la Contraloría General del Estado Yaracuy?
3. ¿Cuál es la relación del desempeño del recurso humano con el logro de los objetivos de la Contraloría General del Estado Yaracuy?

Objetivos

Objetivo General

Analizar el recurso humano como factor estratégico para alcanzar los objetivos de la Contraloría General del Estado Yaracuy.

Objetivos Específicos:

1. Identificar los subsistemas del recurso humano utilizados en la Contraloría General del Estado Yaracuy.
2. Determinar los factores internos y externos que influyen en la eficiencia del recurso humano en la Contraloría General del Estado Yaracuy.

3. Analizar la relación del desempeño del recurso humano con el logro de los objetivos de la Contraloría General del Estado Yaracuy.

Justificación

Desde hace muchos años ha existido la creencia generalizada de que el obstáculo para el desarrollo de una organización era el factor recurso humano; sin embargo, la incapacidad de una organización para implementar estrategias y mantener una buena fuerza laboral es el principal obstáculo para el logro de los objetivos y las metas propuestas por la misma.

Para obtener información se utilizó las fuentes primarias ya que como se ha manifestado, se obtendrá directamente de las personas que laboran en este órgano de control a través del cuestionario.

Las empresas hoy en día necesitan de la orientación adecuada para la comprensión de este nuevo sistema y demanda profesionales capacitados para llevar acabo toda esta gestión de forma exitosa que le permita seguir los requerimientos legales y a su vez responda ante sus trabajadores de manera óptima procurando beneficios mutuos con la finalidad de alcanzar el éxito a través de personas saludables y satisfechas del medio ambiente en que realizan su trabajo sintiéndose seguro de este y partícipes del proceso y su propio bienestar.

La investigación tuvo relevancia importante porque permitió conocer la situación actual de los procesos estratégicos de recursos humanos que se deben implementarse en la Contraloría General del Estado Yaracuy, así mismo se examinó la estructura administrativa en cuanto a eficiencia de las funciones, se determinó debilidades para corregirlas, mejoramiento en las actividades desarrolladas en la unidad de recursos humano, coadyuvar en el mejoramiento continuo, la calidad, control permanente y mejor distribución de los recursos disponibles, utilizando manuales de normas y procedimientos que se deben implementar por el contralor del estado como instrumento administrativo de apoyo a los procesos. Esto a su vez servirá de referencia y base a futuros estudios que se realicen en otros organismos de la administración pública, concernientes a las áreas administrativas, gerenciales o dirigidas a cualquier otro departamento de dichos órganos o entes de la administración pública.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

Antecedentes

Bavaresco (1.992: 406) define los antecedentes de la investigación como “El soporte investigativo que otros autores e investigadores han desarrollado con anterioridad, siendo éste luego, apoyo a la ciencia y a la investigación, como recurso de la búsqueda del conocimiento”. Debe evitarse confundir los antecedentes de la investigación con la historia del objeto de estudio en cuestión.

En síntesis, en los antecedentes se refieren los trabajos de investigación realizados con anterioridad que en razón de su contenido, temática modalidad y misma institución, sirve de elemento de apoyo y son vinculantes a las investigaciones. Éstos son los siguientes:

Internacionales:

Vidaurre, Rosa (2.009) **realizó un trabajo de grado en la Universidad Dr. José Matías Delgado (Antiguo Cuscatlán-El Salvador) titulado “Diagnóstico del Clima Organizacional en una Empresa de**

Telecomunicaciones del Salvador”, para optar al título de Magister en Psicología Organizacional. El objetivo de dicho trabajo fue Evaluar a través de un diagnóstico de clima organizacional la situación actual en la que se encuentran los factores de motivación, los factores de satisfacción laboral y los factores culturales para proponer lineamientos que ayuden a optimizar las deficiencias que éstos presenten. El tipo de investigación realizada fue descriptiva, el cual consiste en describir situaciones y eventos, es decir, cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno, la población en estudio estuvo conformada en su totalidad por ciento diez (110) empleados, a los que se les administró una encuesta de escala valorativa tipo Likert de sesenta (60) ítems, en la cual aplicó los instrumentos tomando como referencia la escala valorativa de Rensis Likert, es sencillo por su simplicidad de su confección y aplicación, sometido a un proceso de validación de contenido, mediante el juicio de expertos en metodología y estadística, y por parte de especialistas (consultores) en la Administración de Recursos Humanos, quienes emitieron sus opiniones en relación a la coherencia, claridad, pertinencia y número de ítems que contiene el instrumento para determinar su comprensión y aceptación, la conclusión a la cual arribó fue que, las dimensiones estudiadas: factores de motivación, factores de satisfacción y factores culturales, son de gran importancia y utilidad, pues de su conocimiento depende en forma determinante la administración eficiente del recurso humano, generando las siguientes recomendaciones; crear una visión compartida entre la Dirección Superior y todo el personal de la empresa, ya que así se formará una sensación de vínculo común que impregna la organización y brinda coherencia en las actividades; en este sentido, ya no será la compañía de “ellos” sino la “nuestra”, se instaura una identidad común, así mismo con respecto al desarrollo profesional dentro de la empresa, se exhorta al comité ejecutivo a definir planes de reconocimiento para el personal, considerando los esfuerzos y objetivos alcanzados en el

puesto de trabajo, promociones y ascensos por las actividades y aportes realizados, actitudes y conductas mostradas, reconocimiento por trabajos destacados que demuestren un valor agregado para la empresa.

Para que se logren los objetivos y metas, el reconocimiento sobre el trabajo realizado por el recurso humano por parte de los; Directores, Gerentes, Jefes o las máximas autoridades de una organización y el sentido de identidad del personal son importantes, ya que el mismo van a sentirse identificado con la misma y se comprometerán a cumplir con las funciones que les fueron encomendados.

Klaere Fanny (2012), **realizó un trabajo de grado en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, titulado “Creación de un plan de gestión del talento humano para el Departamento de Recursos Humanos de la Eléctrica de Guayaquil”**, para optar al título de Magíster en Administración de Empresas. El objetivo de dicho trabajo fue “Crear un plan de gestión del talento humano para el Departamento de Recursos Humanos de la Eléctrica de Guayaquil”. Para ello recurrió a una investigación exploratoria y descriptiva, tomando la población que tenía la Empresa Eléctrica al momento del trabajo de campo, las cuales fueron 1.649 funcionarios. Se aplicó la metodología al 100% de la población, debido al número relativamente bajo y la cercanía geográfica de las oficinas donde laboran, dicha autora aplicó los instrumentos de encuesta y grupos focales, validados por las autoridades o funcionarios de la Eléctrica de Guayaquil, debido a que esto implica observar el reglamento de confidencialidad de la Eléctrica de Guayaquil por ser un ente estatal, las conclusiones a las cuales arribó fueron: Los constantes cambios en la administración general durante

los últimos años han incidido en la continuidad de los procesos de mejora desplegados por el Departamento de Talento Humano, así como la percepción de los colaboradores de la empresa con respecto a las políticas de trabajo y sistema de remuneración, que tienen las empresas públicas, según lo dictamina la ley, generando las siguientes recomendaciones; Establecer una política de trabajo por procesos, de tal manera que permita al departamento conseguir sus objetivos a pesar de que puedan existir cambios de los directivos en el futuro; Estudiar la carga laboral y buscar mejorar el balance de tiempo empresa-familia y Diseñar un plan de carrera para los colaboradores del departamento que demuestre que la empresa está preocupada por la superación y especialización de sus colaboradores, obteniendo de esta manera un compromiso emocional más robusto por parte de los mismos.

La falta de políticas de selección del personal gerencial en las organizaciones públicas, son perjudiciales para el logro de los objetivos, ya que los mismos se deben a compromisos partidistas y no profesional, con poco conocimiento sobre estrategias en las áreas; financieras, presupuestarias, recursos humanos, legales y de la prestación de servicio a la comunidad a las cuales se deben.

Nacionales:

Maguilbray, Yadira (2.010), realizó un trabajo de grado en la Universidad Nacional Experimental de Guayana, titulado “Modelo Estratégico para Promover a los Trabajadores de la Dirección de

Operación y Mantenimiento de Transmisión según sus Rasgos Profesiográficos de la Electrificación del Caroní, C.A. (EDELCA)”, para optar al título de Magíster en Gerencia Mención Recursos Humanos. El objetivo de dicho trabajo fue Diseñar un Modelo Estratégico de Promoción para los trabajadores de la Dirección de Operación y Mantenimiento de Transmisión de la Electrificación del Caroní, C.A. (EDELCA). Para ello recurrió a una investigación documental, de campo y descriptivo, tomando como población los empleados que laboran en la Dirección de Operación y Mantenimiento de Transmisión de la Electrificación del Caroní, C.A. (EDELCA) y una muestra de doscientos (200) trabajadores y trabajadoras en los distintos cargos existentes en dicha unidad, según el tabulador de cargos de la empresa, en la cual aplicó los instrumentos de “cuestionario”, la “encuesta” y la “revisión documental”, validados por un grupo de expertos especialistas en el área de recursos humanos, la conclusión a la cual arribó fue que; los modelos de promoción de personal existentes en otras empresas de Ciudad Guayana, concuerdan en su mayoría en la utilización de planes de carrera individual y profesional para lograr el mejoramiento de estatus y posición de los trabajadores y trabajadoras en sus respectivas áreas, claro está, que coinciden en que el uso de las competencias o de los perfiles como medio para lograr la promoción del personal, puesto que representan las habilidades existentes en cada hombre o mujer para ocupar nuevas posiciones y desempeñarse efectivamente en ellas, generando la siguiente recomendación; Aplicar el modelo estratégico de promoción de los trabajadores y trabajadoras de la Dirección de Operación y Mantenimiento de Transmisión según sus rasgos profesiográficos, a los fines de conocer su efectividad y eficacia y mejorar las condiciones del personal de dicha unidad.

Como podemos observar en esta investigación, la selección del personal en empresas privadas y públicas basándose en su profesionalización, es una de las estrategias del recurso humano que se deben implementar para que se puedan obtener resultados de acuerdo a los objetivos propuestos, además de la implementación de mecanismos de adiestramiento continuo sobre las diferentes actividades a ser implementadas en el trabajo que realizan para lograr los resultados esperados.

Petit, Nataly (2.011), **realizó un trabajo de grado en la Universidad de Carabobo, titulado “Formación Integral para el Desarrollo del Recurso Humano que Labora en el Área de Servicio Al Cliente (Caso de Estudio Auto Servicios Ikena, C.A.)”**, para optar al título de Magíster en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales. El objetivo de dicho trabajo fue; “Determinar la incidencia de la formación integral en el desarrollo del Recurso Humano que labora en el área de Servicio al Cliente para mejorar los niveles de desempeño en su trabajo y lograr una ventaja competitiva para la empresa Auto Servicios IKENA, C.A”. Para ello recurrió a una investigación descriptiva, por que se describen los hechos tal como se dan en la actualidad, el diseño a emplear para desarrollar esta investigación es de campo, apoyada en una revisión documental, por cuanto el tema de estudio se desarrollará haciendo una revisión exhaustiva de libros, tesis y revistas, entre otros, relacionados al tema en estudio. La muestra está conformada por todo el personal que labora en el área de Servicio al Cliente de la empresa, en la cual se aplicó los instrumentos en función de los objetivos y características de este estudio en concordancia directa con las técnicas establecidas, se seleccionaron la computadora y sus unidades de almacenaje para la revisión documental, y el cuestionario de preguntas, en el caso particular de esta investigación, se utilizó el procedimiento estadístico

conocida como el Coeficiente Alpha de Cronbrach, en el que el valor resultante igual o próximo a (1) se considera de máxima confiabilidad, validados por especialistas, uno en el área de Formación, uno en el área de Recursos Humanos y el otro en Servicio al Cliente involucrados con las áreas del proceso. Las conclusiones a las cuales arribó fueron: Las cualidades de la fuerza de trabajo serán el arma competitiva básica del siglo XXI y las personas especializadas la única ventaja competitiva perdurable, así mismo ninguna organización que mire objetivamente su futuro debe descuidar la formación de su personal, manteniendo entre sus objetivos prioritarios, acciones o planes de formación integral que le permita preparar su recurso humano para la contingencias del presente y los retos del futuro, generando la siguiente recomendación: Desarrollar e implementar acciones o planes de formación en base de las detecciones de las necesidades formativas, para el mejoramiento de las actividades laborales del personal que les permita enfrentar los nuevos retos dentro de la organización.

Se puede observar que, la formación del recurso humano en cualquier organización representa un valor importante para el logro de los objetivos y metas propuestas, ya que son las personas las que van a ejecutar el trabajo manual y técnico para que se produzca un producto o la prestación de un servicio eficaz y eficientemente.

Bases Teóricas

En una investigación, las bases teóricas están referidas a las teorías que contribuyen a clarificar, explicar y ubicar el problema en estudio. De acuerdo a Ramírez, Tulio (1992:41), “Solo a través de la teoría podremos posesionarnos del fenómeno a estudiar”.

La relación de la teoría con el problema a estudiar facilita su interpretación además de orientar en cuanto a los métodos, técnicas y procedimientos a seguir. Así las bases teóricas sirven de soporte para formular hipótesis acerca del problema, identificar las variables más relevantes y establecer vínculos entre ellos mismos. El basamento teórico de la investigación es fundamental para desarrollarla, se puede decir que es su marco y su fin.

Recurso Humano

El término recursos humanos (abreviado como RRHH, RH, RR.HH., y también conocido como capital humano) se originó en el área de economía política y ciencias sociales, donde se utilizaba para identificar a uno de los tres factores de producción, también conocido como trabajo (los otros dos son tierra y capital). Como tales, durante muchos años se consideraba como un recurso más: predecible y poco diferenciable.

J. Cerna (2.006), plantea que:

El recurso humano es una capacidad desarrollable, capaz de convertirse en una ventaja empresarial en términos de competitividad y productividad; es por esto que debe considerarse de vital importancia para la organización, pues si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. (p.56)

Importancia del Recurso Humano

Todas las organizaciones, sin importar su campo de acción, poseen un elemento común, todas están integradas por personas que se unen para beneficio mutuo y de la empresa, razón por la cual debemos prestar gran atención a la Administración del Recurso Humano ya que toda compañía se forman o se destruye por la calidad o el comportamiento de su gente. En una definición tan simple y genérica ya aparece con claridad el valor del factor humano evidenciándose su importancia para la obtención de los resultados (objetivos) pretendidos en proyectos que han de ser llevados a cabo por la organización. Para que estos objetivos organizacionales se cumplan se requiere que la gente adecuada (combinación correcta de conocimientos, experiencia, destrezas y habilidades) se encuentre en el lugar y en el momento adecuados para desempeñar el trabajo necesario.

Las personas llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones. Por eso no es exagerado afirmar que constituyen el recurso máspreciado. Si alguien dispusiera de cuantiosos capitales, equipos modernos e instalaciones impecables, pero careciera de un conjunto de

personas adecuadas o éstas se consideraran mal dirigidas, con escasos alicientes, con mínima motivación para desempeñar sus funciones, el éxito sería imposible.

La verdadera importancia de los Recursos Humanos radica en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y a las oportunidades que el entorno empresarial ofrece; y en estos esfuerzos obtener satisfacción, tanto por cumplir con sus tareas como por encontrarse en un buen ambiente de trabajo.

Lo que distingue a una empresa es su personal, pues poseen habilidades, destrezas, conocimientos, actitudes, comportamientos percepciones, motivaciones, etc. Esto nos hace prever de antemano que la administración de recursos humanos es una tarea compleja, ya que el ser humano es un recurso vivo, dinámico y altamente diversificado (personalidad, experiencias, anhelos, expectativas, etc.).

Sólo a través de los recursos humanos se pueden garantizar el éxito de una empresa, pues serán ellos los responsables del uso y manejo del resto de recursos organizacionales. En la medida que las organizaciones se muevan en un entorno competitivo y se dediquen a generar productos o servicios más complejos y de mayor valor agregado, la gestión de recursos humanos se hace más importante, pues será la máxima responsable del éxito de la organización ya que facilitará y dinamizará los procesos de cambio y transformación que una compañía emprenda con las características y exigencias de su entorno.

Las claves del éxito de las empresas en la nueva economía son: la capacidad de adaptación a los cambios, la rapidez y la innovación permanente. Para conseguirlo es fundamental contar con el personal adecuado en el cargo adecuado, pues estas personas serán quienes movilicen a una empresa, es por todo esto que se debe tratar a los recursos humanos como fines en sí mismos y no como medios de producción, pues es el ser humano el que le agrega valor al proceso productivo.

Los Objetivos y el Recurso Humano

En toda organización las metas se alcanzan en función de los objetivos, sean de corto, mediano y/o largo plazo. Es así como los objetivos son un factor fundamental en la evaluación del cumplimiento de la misión de la organización, por que ofrecen la dirección para todas las decisiones administrativas y conforman el criterio respecto al cual pueden medirse los logros reales. Todas coinciden en estar compuestas por un grupo de personas que coadyuvan al cumplimiento de objetivos y metas, para la consecución de un fin o beneficio en común, previamente definido. Los objetivos son para los individuos lo que las metas para la organización. Constituyen lo que la persona espera realizar o lo que la organización espera que se realice en un curso respectivamente largo.

Las organizaciones

Chiavenato (2002:53), expone: “Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas”. Las organizaciones son sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos o de la gestión del talento humano y de otro tipo. También, se definen como un convenio sistemático entre personas para lograr algún propósito específico. Las organizaciones son el objeto de estudio de la ciencia de la administración y, a su vez de algunas áreas de estudio de otras disciplinas como la sociología, la economía y la psicología.

Así mismo, Robbins/Coulter (2005:44), manifiesta: “Una organización es una asociación deliberada de personas para cumplir determinada finalidad”. Esta definición, engloba las características básicas e importantes que posean las organizaciones, además de muchas otras que van evolucionando con la globalización y las necesidades de una administración eficiente y eficaz. Si bien las organizaciones pueden otorgar múltiples beneficios a quienes la integran y dirigen, mayor es la responsabilidad de la gerencia de administrar las actividades asociadas, referentes a la planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros y recursos disponibles, para alcanzar las metas establecidas.

Gestión del Recurso Humano

Ciertamente, una disciplina que tiene que tomar forma está basada en el reconocimiento de que las organizaciones pueden ser más eficaces si los recursos humanos son gestionados con principios y prácticas que proporcionen el número correcto de personas y sus conductas adecuadas, el nivel de competencia necesario y los niveles de motivación adecuados. No existe una definición generalmente aceptada de Gestión Estratégica de los Recursos Humanos. Algunos la han concebido como una extensión de la planificación de los recursos humanos; otros la ven como el medio mediante el cual la empresa obtiene ventajas competitivas haciendo frente a problemas de recursos humanos mal definidos y de difícil solución.

A pesar de las existencias de diferentes perspectivas, el elemento que actualmente distingue con mayor claridad la gestión de los recursos humanos, es el de su vinculación directa a la estrategia empresarial. Dolan (1999) define la gestión estratégica de los recursos humanos como:

Todas aquellas actividades que afectan el comportamiento de las personas a la hora de formular e implantar estrategias de la empresa o las decisiones respecto a la orientación dada a los procesos de gestión de los recursos humanos y que afectan al comportamiento de los individuos a medio y largo plazo, tomando como referencia tanto como los factores internos como de contexto a la organización. (p.199).

La adaptación de las prácticas de recursos humanos a estrategias concretas, en función de las características necesarias de los empleados para satisfacer las demandas.

Sí cada vez se hace más hincapié en una gestión más estratégica de los recursos humanos, es porque se piensa que ello contribuirá a la mayor eficiencia de la organización y aumentará las contribuciones a los resultados. El vínculo entre la gestión de recursos humanos y la estrategia es esencial, debido a que fomenta el diseño de estrategias sociales que sirven de apoyo a los planes empresariales.

Las características de los empleados y las políticas de recursos humanos varían dependiendo de la estrategia que haya elegido la empresa. Así, por ejemplo, las características de los empleados y las políticas de recursos humanos serán diferentes si una empresa adopta una estrategia emprendedora, en lugar de adoptar una estrategia de racionalización para maximizar los beneficios. En el caso de la estrategia emprendedora, la organización debe adoptar políticas de recursos humanos que potencien la innovación y el asumir riesgos, un proceso de evaluación del rendimiento poco rígido, que haga hincapié en los resultados a largo plazo, fomente la participación de los empleados y reconozcan los logros del grupo más que los individuales.

Por el contrario, en la estrategia de racionalización para maximizar los beneficios que establecen las organizaciones que se encuentran en una fase de madurez, es preciso que los empleados se centren en la eficiencia, en

decisiones de bajo riesgo y orientadas al corto plazo. Del mismo modo, el resto de los procesos de recursos humanos, reclutamiento, selección, retribución, formación y perfeccionamiento, deberán adaptarse a la estrategia seguida por la empresa.

A continuación, se desarrollará un conjunto de procesos que puede utilizar el órgano de Control objeto de estudio como estrategias del recurso humano y desde donde se demostró cuáles son las que se están ejecutando y otras que aun están ausentes, en segundo lugar se determinó cuales son los factores tanto internos como externos que pueden ser esenciales o pueden perjudicar el buen desarrollo del personal, para culminar se analizó la relación existente entre la evaluación del desempeño del recurso humano con respecto a los objetivos de una organización.

Subsistemas de los Recursos Humanos

Para el estudio de los subsistemas de la gestión de recursos humanos en las organizaciones es importante tener un conocimiento previo y claro del proceso administrativo ya que representa la forma de hacer las cosas y por ende de llevar a cabo los demás procesos, funciones y actividades gerenciales. Es por ello que Chiavenato, (2001) hace referencia a las principales acciones que engloba la gestión de recursos humanos de la siguiente manera:

Planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella a alcanzar los objetivos individuales relacionados directos e indirectamente con el trabajo. (p.165).

Aquí se citan perfectamente actividades administrativas básicas como lo es la planeación que no es más que un proceso que conlleva al establecimiento de metas a largo plazo a través de la consolidación de objetivos a corto y mediano plazo basados en algún método o plan estratégico, un ejemplo puede ser la elaboración de programas entre otros; la segunda actividad administrativa es la organización que es el proceso de ordenamiento, distribución, y estructuración de los recursos, actividades, y personas para el logro de las metas establecidas en la planeación, la coordinación que también tiene que ver en el proceso administrativo con la dirección que no se trata de otra cosa que guiar, influir o motivar a las personas que conforman a la organización a la realización de las actividades previamente planeadas y organizadas de modo tal que esta se puedan llevar a cabo de la mejor manera posible dentro de un ambiente adecuado, luego sigue el proceso del control que tiene como objetivo evaluar los resultados y compararlos con las metas establecidas verificando también que las actividades que se desarrollan son las mismas que se planificaron y en base a ello tomar decisiones, un ejemplo en el caso de del departamento de recursos humanos serian las evaluaciones de desempeño por citar alguna de ellas.

El proceso administrativo ya mencionado es el proceso básico para todas las funciones y actividades gerenciales propias de los subsistemas de recursos humanos y son las que permitirán el desarrollo de otros procesos y funciones específicos de cada departamento asegurando el mejor camino para la consecución de metas tanto individuales como organizacionales que son la base del éxito, y este es el caso para el departamento de recursos humanos, en cuanto a que todas sus funciones y actividades implícitas en su propio proceso o subsistemas de acción están enmarcadas dentro de este orden común de llevarlas a cabo a través de la planeación, organización, dirección y control.

El departamento que se encarga de la administración del recurso humano, enfrenta desafíos determinantes, como las económicas, políticas legales, tecnología, entre otros. Para poder desarrollarse con efectividad, es necesaria una organización y distribución de tareas de manera que se pueda llegar a metas y objetivos del departamento y por ende para el organismo.

El éxito de toda Institución es en base a la actividad del departamento de recursos humanos. Si está conformado por un sistema y por distintos aspectos relacionados entre sí; es cuando podemos indicar que se trata de subsistemas, por tanto, esto determina la aproximación a la una dirección estratégica del departamento de recursos humanos.

Para dar datos específicos sobre los subsistemas es primordial especificar la teoría de los sistemas; como que integran un conjunto de elementos

activamente relacionados, formando una actividad destinada a alcanzar un objetivo. El propósito de cada subsistema para el departamento de Recursos Humanos de la contraloría, es aceptar los adelantos de la globalización y las consecuencias que consigo atrajo para una posible adaptación y alcanzar la armonía interna enfrentando los cambios externos y que a su vez pueda lograr objetivos específicos del departamento y de la Institución.

Los subsistemas que conformarán serán los componentes que integraran un todo. Principalmente prestando atención a las personas como circulo de unificación total en que se debe tomar en cuenta la motivación, las relaciones del status, dinámica de grupos e influencias. Puntualizándonos en los sentimientos, valores, actitudes, expectativas y aspiraciones del personal colaborador de la Institución.

Para determinar las ventajas y beneficios de esta nueva régimen de subsistemas para el departamento de Recursos Humanos, es que proporcionará una creciente variedad de técnicas sociales y de conducta que estarán dirigidas a lograr efectividad, eficiencia y satisfacción con resultados para el diseño de los productores de desarrollo con vínculo adecuado entre tecnologías y cada uno de los subsistemas.

Mondy y Noe (1997:61), presenta al proceso integrado del recurso humano por cinco subprocesos o subsistemas mediante el cual la organización atrae, capta, emplea, desarrolla, mantiene y controla el recurso humano. Enfoca su clasificación, con una visión proactiva de la administración de recursos humanos, ya que toma en consideración la

planificación y desarrollo personal, la cual es considerada como un instrumento idóneo para integrar los objetivos organizacionales a las aspiraciones de los empleados; además ayuda a satisfacer las necesidades futuras del personal.

Considerando los autores antes mencionados a continuación, se presenta una breve descripción del proceso básico de Administración de Recursos Humanos.

- a. **Subsistema de Provisión de Recursos Humanos:** El objetivo de este proceso es de suministrar a la organización los talentos y recurso humano adecuado y necesario para su funcionamiento. Se abordan en este subsistema las actividades de planeación, reclutamiento, selección de personal e inducción.
- b. **Subsistema de Aplicación de Recursos Humanos:** Etapa donde el individuo seleccionado entra a formar parte de la organización. En otras palabras ¿Qué harán las personas en la organización? En las actividades correspondientes a esta etapa se pueden mencionar: la integración de personas, diseño de cargos, descripción y análisis de cargos y evaluación de desempeño.
- c. **Subsistema de Mantenimiento de Recursos humanos:** Una vez que la organización haya captado y empleado su recurso humano, le corresponde llevar a cabo un proceso de mantenimiento, es decir de permanencia de las personas en la misma, con el fin de lograr la motivación hacia el trabajo y por ende la consecución de los objetivos

organizacionales. Dentro de esta etapa las actividades comprendidas son: Compensación (remuneración), Beneficios sociales, Higiene y seguridad y Relaciones sindicales.

d. Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos: Este subsistema está constituido por las actividades de entrenamiento, desarrollo de personal y desarrollo organizacional. Dentro de este subsistema la organización debe desarrollar en su personal nuevas habilidades, para que capten información, obtengan nuevos conocimientos, modifiquen actitudes y comportamientos, y desarrollen conceptos y abstracciones.

e. Subsistema de Control de Recursos Humanos: Es el subsistema que suministra la información necesaria para la realización de una evaluación y obtener una retroalimentación del desarrollo de la administración de recursos humanos. El control es un proceso compuesto por cuatro etapas: Establecimiento de los estándares deseados, seguimiento y monitoreo del desempeño, comparación del desempeño con los estándares deseados y acción correctiva, si es necesaria.

Figura 1
SUBSISTEMA DEL RECURSO HUMANO



FUENTE: Mondy, W. y Noé, R. (1997). "Administración de Recursos Humanos". (Pag.61)
ELABORADO POR: Vásquez, Luis (2015)

Los principales procesos de control de las personas en las organizaciones están estrechamente ligados a la presencia en sus jornadas de trabajo y el desempeño de las personas en sus actividades laborales. Además, la obediencia a las reglas y los reglamentos internos y la atención de los preceptos legales, como horarios de trabajo, ausencias y retrasos. Para controlar todos los aspectos antes mencionados, es imprescindible la

conformación de una base de datos y un sistema gerencial de información como base fundamental del control.

Estos cinco procesos se encuentran interrelacionados estrechamente y son interdependientes. Su interacción obliga a que cualquier cambio producido en uno de ellos influya en los otros, lo cual originara nuevos cambios en los demás y generara adaptaciones y ajustes en todo el sistema. Estos cinco subsistemas constituyen un proceso global y dinámico mediante el cual los recursos humanos son captados, atraídos, empleados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización.

Estos procesos no siguen obligatoriamente el orden antes mencionado, debido a la interacción de estos subsistemas y a que los cinco no se relacionan entre si de una sola y específica manera, pues son contingentes o situacionales, varían de acuerdo con la situación y dependen de factores ambientales, organizacionales, tecnológicos, humanos, etc. Aunque son interdependientes, cuando uno de ellos cambia o se desarrolla en cierta dirección, no necesariamente los demás se desarrollan en esa misma dirección o medida.

Los subsistemas de Recursos Humanos y todas las actividades de cada uno de los procesos llevan implícitas directa o indirectamente una responsabilidad de seguridad y salud en el trabajo tanto las dispuestas en la legislación y sus leyes como las más básicas dentro del contexto, en el primer subsistema de Admisión de Personas, es imposible desligar la

perspectiva de la seguridad y salud en el trabajo, en este subsistema donde se llevan a cabo los procesos de: planificación, reclutamiento, selección e inducción, donde se toman en cuenta aspectos como por ejemplo, evitar discriminación alguna para reclutar y seleccionar a los candidatos, la verificación de su estado de salud a través de exámenes médicos.

A continuación se analizarán algunos de los elementos o actividades que están inmersos dentro de los subsistemas del recurso humano y que pueden desarrollarse en la Contraloría del Estado para obtener los resultados programados:

1. Planificación

Este subsistema es el que va a permitir el análisis y la determinación de la situación histórica, actual y proyectada del Recurso Humano, garantizando la calidad y la cantidad de este recurso, que contribuya a reducir costos de operación y al mismo tiempo genere productividad en base al aprovechamiento adecuado del Recurso Humano y permita proporcionar información oportuna y fidedigna a las autoridades para la toma de decisiones, en cuanto a tamaño de la estructura.

La planificación del Recurso Humano, se sustenta en los siguientes aspectos:

- a. La necesidad de planificación para análisis de requerimientos de recursos a corto mediano y largo plazo; y,
- b. La distribución oportuna de los puestos a fin de que sean funcionales.

2. Reclutamiento de personal

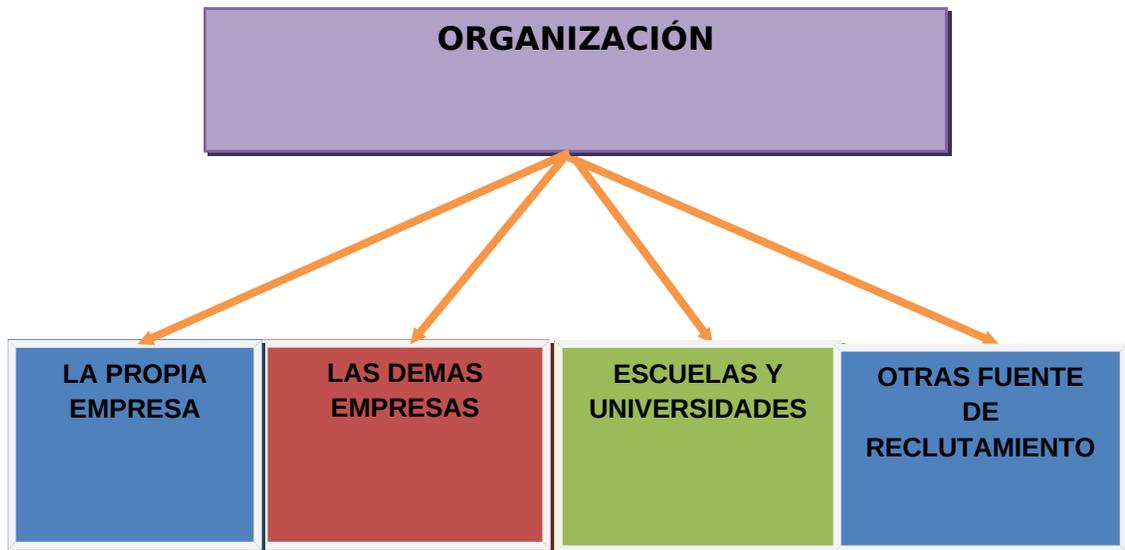
El reclutamiento de personal, comprende los primeros pasos para la selección de personal y se basa en una serie de pasos que permiten captar el mayor número de personas aptas para el puesto vacante. Chiavenato, Idalberto, (2000:243) menciona: “es el conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.”

Del mismo modo se puede decir que el reclutamiento consta de procedimientos mediante los cuales las organizaciones se proveen de los recursos humanos con capacidades inherentes a las que necesitan para el desempeño de las actividades para lo que fueron constituidas. Sus fuentes pueden ser externas o internas y se basan en técnicas que la empresa utiliza para dar a conocer las vacantes que tiene de una determinada posición de trabajo. Arias, F (2006:263) menciona: “Una organización se vale del reclutamiento para atraer candidatos adecuados a sus necesidades”

Las fuentes de reclutamiento son las áreas del mercado del recurso humano exploradas por los mecanismos de reclutamiento. Es decir el mercado del recurso humano presenta diversas fuentes que la empresa debe identificar y localizar, con el propósito de atraer candidatos que suplan sus necesidades a través de múltiples técnicas de reclutamiento. El mercado del recurso humano está conformado por un conjunto de candidatos que pueden estar empleados (trabajando en algunas empresas) o disponibles (desempleados) los candidatos empleados o disponibles pueden ser reales (los que están buscando empleo o pretender cambiar el que tienen) o potenciales (los que no están interesados en buscar empleo). Chiavenato Idalberto (2000:251) resalta lo siguiente “Los candidatos empleados, sean reales o potenciales, están trabajando en alguna empresa, incluso en la nuestra”. Esto explica los medios de reclutamiento: el interno, externo y mixto.

Se ha comprobado ya que las fuentes de reclutamiento son las áreas del mercado de recursos humanos explorados por los mecanismos de reclutamiento. Es decir, el mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes que la empresa debe identificar y localizar con el propósito de atraer candidatos que suplan sus necesidades, a través de múltiples técnicas de reclutamiento.

Figura 2
MERCADO DE RECURSOS HUMANOS EN EL
RECLUTAMIENTO DE PERSONAL



Fuente: Chiavenato, I (1997). Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. P.218.
Elaborado por: Vásquez, Luis (2015)

a. Reclutamiento Interno

El reclutamiento es interno cuando al presentarse, determinada vacante, la organización intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos. El reclutamiento interno puede implicar:

- Transferencia de personal
- Ascensos de personal
- Traslados con ascensos de personal

- Programas de desarrollo de personal
- Planes de “profesionalización” (carreras) de personal

Ventajas del Reclutamiento Interno

En resumen el reclutamiento interno es un proceso o movimiento interno de talento humano. Las principales ventajas que pueden derivarse del reclutamiento interno son:

- Es más económico para la empresa, pues evita gastos de anuncios de prensa u honorarios de empresas de reclutamiento, costos de recepción de candidatos, costos de admisión, costos de integración del nuevo empleado, etc.
- Es más rápido, evita las frecuentes demoras de reclutamiento externo, la expectativa por el día que se publicara el anuncio de prensa, la espera de los candidatos, la posibilidad de que el candidato escogido deba trabajar durante el periodo de preaviso en su actual empleo, la demora natural del propio proceso de admisión, etc.

b. Reclutamiento Externo

El reclutamiento externo opera con candidatos que no pertenecen a la organización. Cuando existe una vacante la organización intenta llenarla con

personas de afuera es decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento interno incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones y puede implicar una o más de las siguientes técnicas de reclutamiento:

- Archivos de candidatos que se presentan espontáneamente o en otros procesos de reclutamiento
- Candidatos presentados por empleados o la empresa.
- Carteles o anuncios en la portería de la empresa.
- Contactos con sindicatos y asociaciones gremiales.
- Conferencias y charlas en universidades y empresas.
- Términos de cooperación mutua.
- Anuncios en diarios revistas radio etc.
- Agencias de reclutamiento.
- Viajes de reclutamiento en otras localidades

Ventajas del Reclutamiento Externo

El reclutamiento externo ofrece las siguientes ventajas.

- Trae nuevas experiencias a la organización. La entrada de Recurso humano ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la organización y, casi

siempre una revisión de la manera como se conducen los asuntos dentro de la empresa. Con el reclutamiento externo, la organización como sistema se actualiza con respecto al ambiente externo, y se mantiene al tanto de lo que ocurre en otras empresas.

- Renueva y enriquece los talento humano de la organización sobre todo cuando la política es recibir personal que tenga idoneidad igual o mayor que la existente en la empresa.
- Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos. Esto no significa que la empresa deja de hacer estas inversiones de ahí en adelante, sino que usufructúa de inmediato el retorno de la inversión ya efectuada por los demás, hasta tal punto que muchas empresas prefieren reclutar afuera y pagar salarios más elevados para evitar gastos adicionales de capacitación y desarrollo y obtener resultados de desempeño a corto plazo.

c. Reclutamiento Mixto

Frente a las ventajas y desventajas de los reclutamientos interno y externo, se plantea una solución eficiente: el reclutamiento mixto; es decir, el que se enfoca tanto fuentes internas como fuentes externas de recursos humanos. En este tipo de Reclutamiento se da igualdad de oportunidades a los candidatos internos y externos para participar en el proceso de selección para colaboradores de los niveles jerárquicos directivo, ejecutivo y

profesional de la Contraloría del estado. El reclutamiento mixto puede ser adoptado de tres maneras:

- a.** Inicialmente, reclutamiento externo, seguido de reclutamiento interno, en caso que aquél no presente resultados deseables. La empresa está más interesada en el input de recursos humanos que en su transformación; es decir, a corto plazo, la empresa necesita personal ya calificado, y necesita importarlo del ambiente externo. Al no encontrar candidatos externos que estén a la altura de lo esperado, promueve su propio personal, sin considerarlo criterios sobre las calificaciones necesarias.

- b.** Inicialmente, reclutamiento interno, seguido de reclutamiento externo, en caso que no presente resultados deseables. La empresa da prioridad a sus empleados en la competencia por las oportunidades existentes. Si no halla candidatos del nivel esperado, acude al reclutamiento externo.

- c.** Reclutamiento externo y reclutamiento Interno, contiguamente. Este es el caso en que la empresa está más preocupada por llenar la vacante existente, ya sea a través de la transformación de sus recursos humanos; por lo general, una buena política de personal da preferencia a los candidatos internos sobre los externos, en caso que haya igualdad de condiciones entre ellos. Con esto, la empresa se asegura de no descapitalizar sus recursos humanos, al tiempo que crea condiciones de sana competencia profesional.

3. Selección de Personal

Gestoso (2000:52) la describe como “El proceso objetivo y planificado, mediante el cual la empresa proporciona los sujetos idóneos para ocupar los puestos de trabajo vacantes o de nueva creación”. Es un aspecto crucial dentro de los recursos humanos, puesto que la diferencia entre una lista equilibrada y bien elegida con una lista poco ajustada e inespecífica, puede ser la diferencia entre una empresa u organización competitiva y eficiente que con una empresa u organización obsoleta e ineficiente e ineficaz de lograr las metas previstas. Es precisamente esta diferencia la que justifica el que no se logre los objetivos previstos en función a la satisfacción de la ciudadanía. Sin embargo, la selección no es la única forma de asegurarse una lista adecuada; así de poco sirve elegir bien al personal si este desarrolla su labor en una organización, no es atendido, cuidado y formado adecuadamente.

Por esto mismo no siempre el fracaso de un empleado podrá ser atribuido, sin más a un problema de selección y requerirá un análisis más profundo conocer sus causas. La selección de personal persigue dos objetivos importantes tales como disminuir los errores de contratación de nuevo personal y dotar a la organización de los mejores empleados. Debe ser una responsabilidad compartida entre el técnico de recursos humanos, especializados en este proceso y el responsable de la organización o departamento al que se incorporará el nuevo empleado.

Todo ello exige una planificación encaminada a mejorar los recursos de la empresa u organización y de otro a no perjudicar la imagen, de la misma en un proceso que por necesidad será público. El responsable de la organización o departamento deberá facilitar toda la información necesaria para realizar el proceso y tomar la decisión final de contratación. El tiempo de selección mínimo estimado para llevar a cabo un proceso de selección dependerá de diferentes factores, como el tamaño de la organización, la función que cumple, las exigencias del cargo, entre otros factores que deben estar presentes al momento de establecerlo en los manuales de normas y procedimiento de este proceso. Esto obliga a prever con tiempo las necesidades de la empresa u organización, para evitar procedimientos de urgencia, que suelen llevar frecuentemente a malos resultados.

Los aspectos personales, contenido del puesto, y casuales, requisitos que se exige a la persona para que lo ocupe, elementos de las especificaciones de puestos. Cualquiera que sea el método de análisis empleado, lo importante en la selección es la información respecto a los requisitos y las características que debe tener la persona que lo ocupe, a fin de que el proceso de selección se concentre en estos requisitos y características. Es por esto que contar con un grupo grande y bien calificado de candidatos para llenar las vacantes disponibles constituye la situación ideal del proceso de selección. Algunos puestos son más difíciles de cubrir que otros, en particular los que requieren conocimientos especializados. En el momento que un puesto es difícil de ocupar, puede tratarse de un puesto de baja razón de selección. Si resulta sencillo llenarlo, se define como un puesto de alta razón de selección.

En el momento de emprender el proceso de selección, naturalmente ya se tuvo que haber Elaborado por la descripción del puesto. Existen puestos que deben ser contratados principalmente por habilidades y conocimientos, como técnico en computación, otros que deben ser contratados principalmente por sus rasgos, como una recepcionista o promotora. Las capacidades a evaluar durante la selección deben ser capacidades que puedan ser confiablemente medidas. Dichas aptitudes deben predecir el éxito a largo plazo. Es muy importante que al finalizar la definición del perfil, el encargado de recursos humanos esté completamente identificado con el cargo a seleccionar, para lo cual es necesario se realice una revisión del mismo.

La experiencia ha demostrado que incluso los criterios de selección mas cuidadosamente elegidos no dejan de ser imperfectos en lo que se refiere a la previsión del desempeño. Además, hay que distinguir entre lo que las personas pueden hacer, esto es su capacidad de desempeño, y lo que efectivamente están dispuestas a hacer, lo cual tiene que ver con la motivación. Esta última está en función tanto del individuo como las condiciones prevalecientes. Por ejemplo las necesidades de una persona pueden ser distintas según el momento.

También las condiciones organizacionales están sujetas a cambios. El ambiente de una empresa puede modificarse y restringir en lugar de alentar la iniciativa, a causa de la aplicación de una filosofía administrativa diferente por una nueva dirección general. En consecuencia, las técnicas e instrumentos de selección no son un medio seguro para predecir lo que la gente hará aun al tener la capacidad de hacerlo.

Puede ocurrir que varios de los candidatos tengan requisitos aproximadamente equivalentes para ser propuestos al departamento que los solicitó para la ocupación del puesto vacante. El departamento de selección no puede imponer al departamento solicitante que acepte a los candidatos aprobados en el proceso de comparación. Lo único que puede hacer es proporcionar una asesoría especializada, con la aplicación de técnicas de selección para recomendar a los candidatos que juzgue más adecuadas para ocupar el puesto.

Wherther y Davis (2000:87) indica que: “Los departamentos de recursos humanos emplean el proceso de selección para realizar la contratación de nuevo personal”. El proceso de selección se basa en tres elementos esenciales como la información que brinda el análisis del puesto proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño necesarios; los planes de recursos humano a corto y largo plazos, que permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión y también conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada y finalmente los candidatos que son esenciales para conformar un grupo de persona entre las cuales se puede escoger.

Los favores especiales concedidos a los recomendados, las gratificaciones y los obsequios, el intercambio de servicios y toda otra práctica similar resultan no solo éticamente condenables, sino también de alto riesgo. El administrador de recursos humanos debe recordar que una contratación realizada mediante un soborno introduce a la organización a una persona que además no será idónea y se mostrará refractaria a todas

las políticas de personal, sino que también se referirá al administrador con el desprecio que merece un funcionario corrupto.

El proceso de selección debe ser eficiente y eficaz. La eficiencia consiste en hacer correctamente las cosas saber entrevistar bien, aplicar exámenes de conocimientos que sean válidos y precisos, dotar al proceso de selección de rapidez y agilidad, contar con un mínimo de costos de rapidez y agilidad, contar con un mínimo de costos operativos, involucrar a las gerencias y a sus equipos en el proceso de elección de los candidatos. La eficacia consiste en obtener resultados y lograr los objetivos, saber convocar a los, mas destacados talentos para la empresa y sobre todo colaborar para que esta sea cada vez mejor con nuevas adquisiciones de personal. Uno de los la administración de un proceso es medir y evaluar su funcionamiento por medio de los resultados, o sea, de sus salidas.

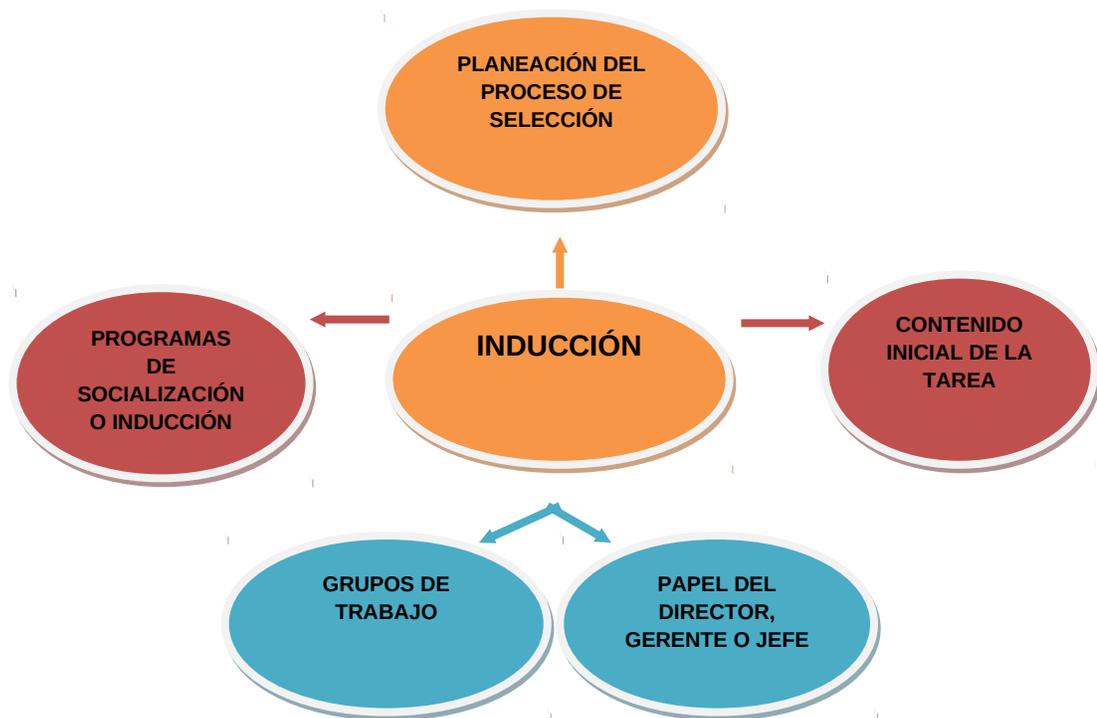
4. Integración a la Empresa u Organización (INDUCCIÓN)

Chiavennato (2007:257) incluye la integración a la organización de los nuevos miembros, el diseño del puesto y la evaluación del desempeño en el puesto. Al concluir que: “El proceso de reclutamiento y selección el paso siguiente es organizar el trabajo de las personas dentro de la organización”. Esto significa que una vez reclutadas y seleccionadas, hay que integrarlas a la organización, colocarlas en sus puestos y evaluar su desempeño. De esta manera, lo que sigue a la integración de recursos humanos es el proceso de organización de las personas.

Los cinco métodos utilizados son:

Figura 3
MÉTODO DE INDUCCIÓN

MÉTODO DE INDUCCIÓN



Fuente: Chiavenato, I (1997). Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. P.257.
Elaborado por: Vásquez, Luis (2015)

- a. **Planeación del proceso de selección:** es un esquema de entrevistas de selección por medio del cual se le permite al candidato conocer su futuro ambiente de trabajo, la cultura que prevalece en la organización, los compañeros de trabajo, las actividades que se desarrollan, los desafíos y recompensas, el gerente, el estilo de dirección que existe, etc. Se trata de que desde antes de que el candidato sea aprobado, se le

permita tener información y percibir cómo funciona la organización y como se comportan las personas que conviven en ella.

- b. Contenido inicial de la tarea:** al inicio de la carrera del nuevo empleado en la organización, el gerente le puede dar tareas desafiantes que le permitan experimentar el éxito, con objeto de darle después tareas cada vez más complicadas y de desafío creciente. Los empleados nuevos que reciben tareas demandantes están mejor preparadas para desempeñar con éxito las tareas posteriores. El empleado principiante tiende a interiorizar estándares de desempeño elevado y de expectativas positivas respecto a recompensas por un desempeño excelente. Cuando al principiante se le proporcionan tareas fáciles, no tiene la oportunidad de experimentar el éxito ni la motivación.

- c. Papel del Director, Gerente, Jefe:** para el nuevo empleado, el encargado de la empresa representa la imagen de la organización. Puede designar a un supervisor para que se haga cargo del nuevo empleado, quien actuará como tutor para acompañarlo y orientarlo durante su periodo inicial en la organización será vista de forma positiva. Sin embargo, si el supervisor es ineficiente en el trabajo con el recién llegado, la organización será vista de manera negativa. Por lo tanto, ante el nuevo empleado, el supervisor debe cumplir tres funciones básicas: darle una descripción detallada de las tareas a realizar, transmitirle toda la información técnica sobre cómo se ha de realizar la tarea y proporcionarle la retro-alimentación adecuada sobre la calidad de su desempeño.

- d. Grupos de trabajo:** el grupo de trabajo puede desempeñar un papel importante en la socialización de los nuevos empleados. El gerente puede dejarle la socialización del nuevo empleado a un grupo de trabajo. La aceptación por el grupo de trabajo es fuente crucial de satisfacción de las necesidades sociales. Además, los grupos de trabajo tienen una gran influencia sobre las creencias y actitudes de los individuos respecto de la organización y de cómo deben comportarse. El gerente debe hacer que los nuevos empleados participen en grupos de trabajo que causen en ellos un efecto positivo y duradero.
- e. Programas de socialización o inducción:** son programas intensivos de capacitación destinados a los nuevos empleados de la organización. Tienen por objeto familiarizar a los nuevos integrantes con el lenguaje que se emplea en la organización, con los usos y costumbres internos (cultura organizacional), con la estructura de la organización (las áreas o departamentos existentes), con los principales productos o servicios, con la misión y objetivos de la organización, etc. Por lo general, estos programas constituyen el principal método para la culturización de los nuevos integrantes a las prácticas comunes en la organización. Su finalidad es hacer que el nuevo integrante aprenda e incorpore valores, normas y patrones de comportamiento que la organización considera imprescindibles y relevantes para un buen desempeño.

5. Descripción de Cargo

Las descripciones de cargos son una fuente de información básica para toda la planeación de los recursos humanos. Es necesaria para la selección, el adiestramiento, la carga de trabajo, los incentivos y la administración salarial. Chiavenato (1994:95), define la descripción de cargos como: “Un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y los diferencian de los demás, que existen, en una empresa”.

Así mismo la descripción de cargos proporciona datos sobre lo que el aspirante hace, como lo hace y por qué lo hace. Es básicamente un inventario escrito de los principales hechos significativos sobre la ejecución del cargo, de los deberes y responsabilidades intrínsecas.

Ventajas de la Descripción de Cargos

La descripción de cargos proporciona ventajas a la organización y al trabajador, siempre y cuando se planee, coordine, desarrolle y ejecute de manera precisa y objetivo. En tal sentido Gómez Rondón, (1992) señala que:

Las principales ventajas de la descripción de cargos son:

- Indica cuáles son los requisitos para desempeñar cada cargo.
- Asigna atribuciones y responsabilidades.

- Delimita el área ocupacional y las funciones de cada quien.
- Explica lo que ha de hacerse, como ha de hacerse, porque ha de hacerse, para que ha de hacerse y cuando ha de hacerse. (p. 44/46)

Objetivos de la Descripción de Cargos

La aplicación de los resultados del análisis de cargos es muy amplia; casi todas las actividades de recursos humanos se basan en la información que proporciona el mismo. En tal sentido Chiavenato I. (1994) sostiene que:

Los principales objetivos de la descripción de cargos son:

1. Determinar el perfil ideal del ocupante del cargo.
2. Suministrar la información necesaria de los programas de capacitación de personal.
3. Determinar mediante la evaluación y clasificación de cargos, la base para la administración de salarios.
4. Estimular la motivación de personal.
5. Servir de guía tanto al supervisor del trabajo como a sus subordinados para el desempeño de sus funciones. (P.145)

En una estructura organizativa correctamente diseñada todo puesto de trabajo responde a una necesidad de la organización, además debe superar ciertos criterios de productividad y calidad. Para lograr estos los puestos de trabajo están diseñados a partir de tareas, obligaciones y ocupaciones que

han de ser desempeñadas mediante los procedimientos instaurados por la organización, los cuales han de responder a criterios de eficacia y eficiencia.

El Análisis y Descripción de los puestos de trabajo puede ser definido como el proceso de determinación, mediante la observación y el estudio, de los elementos componentes de un puesto específico, estableciéndose las responsabilidades, capacidades, requisitos físicos y mentales que exige, los riesgos que comporta y las condiciones ambientales en las que se desenvuelve.

Los cargos constituyen un conjunto de deberes, responsabilidades y condiciones de trabajo, son el enlace entre el individuo, la estructura y los resultados de la organización. La cual puede sacar provecho de las capacidades y habilidades de los empleados a través de la descripción y análisis de cargos como una herramienta de información donde se detallan las funciones y tareas para la consecución de los objetivos y metas establecidas.

Análisis de Cargos

El análisis de cargos es una herramienta fundamental de la administración de personal, refleja su importancia en el proceso de reclutamiento y la selección de los empleados, es decir, al carecer de descripciones y especificaciones de cargos actualizados. Se tendría que reclutar y seleccionar empleados para un cargo determinado sin tener bases de datos

claros sobre los requisitos exigidos por dicho puesto. Además el análisis de cargos es importante porque ayuda a conocer los contenidos y las especificaciones de los cargos con el fin de poder administrar los recursos humanos empleados en ellos.

El análisis de cargos pretende estudiar y determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada. El análisis de cargos es la base para evaluar y clasificar los cargos con el propósito de compararlos. Chiavenato, I (1994:276), define el análisis de cargos como: “El propósito de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los cargos. El análisis estudia y determinan los registros calificativos, las responsabilidades que le atañen y las condiciones exigidas por el cargo para su correcto desempeño. Así el propio autor (1988), considera que el análisis de cargos es:

El proceso de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los cargos, éstas informaciones son registradas inicialmente en las descripciones de cargos. Para hacer el análisis, cada cargo es dividido y estudiado con base en las partes o elementos componentes que son llamados factores de especificaciones. (p. 276)

Importancia de un Manual de Cargo

Graham, H (1991:29) dispone, "El comportamiento humano está orientado a la consecución de fines; las personas intentan conseguir objetivos que, cuando se alcanzan satisfacen sus necesidades". Un manual es un instrumento que constituye un medio eficaz que contribuye en el proceso de preparación y funcionamiento de la organización, fundamentalmente contienen la descripción de los puestos lo cual es de suma importancia. También contienen la base legal de la organización, su estructura y fecha de creación. Por lo tanto, un manual es un documento detallado que contiene en forma ordenada y sistemática información acerca de toda la empresa.

Las organizaciones deben utilizar el Manual de Descripción de Cargos para el desarrollo del proceso de inducción proporcionándole a cada empleado que se inicie, toda la información necesaria acerca de las funciones inherentes al cargo que va a ocupar. De igual manera el manual de descripción de cargos sirve para mejorar los procesos de reclutamiento y selección de personal; empleando las especificaciones de cargos para diseñar el perfil que permita escoger la persona idónea para el cargo.

Los manuales poseen gran importancia para las organizaciones por su utilidad como herramienta de las diversas actividades administrativas e instrumento para mantener informado al personal de los pasos a seguir para ejecutar un determinado tipo de trabajo; describen en su secuencia lógica las distintas operaciones que componen un proceso, indicando generalmente quién, cómo, cuándo y para qué ha de realizarse y de esta forma se facilitará

el entrenamiento y capacitación de los empleados, mejorando así su calidad y eficiencia.

6. Evaluación de Desempeño

La evaluación de desempeño es utilizada en las empresas para medir el rendimiento de un empleado. Son evaluados todos aquellos empleados, que posean una antigüedad que permita evaluar su rendimiento. Generalmente luego de los 6 meses de haber ingresado a trabajar, una persona puede ser evaluada por su desempeño dentro de la compañía.

En la evaluación de desempeño, se analiza cual es el rendimiento y cuáles son los puntos fuertes y de mejora de cada empleado. Las capacitaciones que éstos hayan recibido son un factor más que importante para poder mejorar las competencias laborales. A su vez, los resultantes de las evaluaciones indicarán en que competencias deberá hacer foco la compañía en sus próximas capacitaciones para el personal.

Las evaluaciones de desempeño, pueden ser de autoevaluación y evaluación del superior o pueden incluir también la evaluación de sus pares y de sus subordinados. Si se desea analizar la información que proporciona esta herramienta, se puede iniciar con la autoevaluación y la evaluación del superior. Con el tiempo, una vez que la empresa haya adquirido la cultura de la evaluación de desempeño, se podrán ir incorporando nuevos niveles de evaluaciones como ser la de los pares, y la de los subordinados hacia sus

superiores. Es importante destacar que, mientras mayor sea la cantidad y mejor sea la calidad de la información que proporcione esta herramienta, mejores decisiones se podrán tomar.

La autoevaluación permite conocer como considera cada individuo la realización de su trabajo, con respecto a los objetivos y a su definición de puesto. La evaluación del superior mostrará cómo cada jefe considera el trabajo de cada uno de sus subordinados, permitiendo tener un feedback entre estos para aclarar cuáles son las diferencias de apreciación. La evaluación de los pares, se enfoca más a que estos analicen cual es el desempeño de alguno de sus compañeros, evaluando si lo consideran un buen líder, las posibilidades de ser un buen jefe, como se desempeña en el trabajo en equipo, si es un motivador de sus compañeros, si es un referente dentro del equipo y si posee los conocimientos necesarios para desarrollarse en otros puestos. Por último, la evaluación de los subordinados hacia su superior muestra como realiza las tareas de jefe, si es un motivador de su equipo, si establece de manera correcta los objetivos, etc.

La evaluación de desempeño se origina con la descripción del puesto y con los objetivos establecidos a cada empleado al comienzo del ciclo de evaluación. Las competencias que se definen dentro de la descripción de puesto, son esenciales para poder medir el rendimiento del personal que cumple con las mismas características de trabajo. A cada competencia, según el puesto, se le debería definir el nivel de requerimiento que se desea, y a su vez, identificar ponderando cada una de éstas su importancia, con el fin de medir en los análisis posteriores, la preponderancia que tienen y el rendimiento de los empleados según la valoración que hayan recibido.

El enfoque, desde que se tratan los temas de remuneración, está experimentando un cambio. Cada vez en mayor medida las organizaciones están vinculando sus políticas de remuneración a las estrategias de la misma, para de este modo incentivar el logro de los objetivos establecidos, compartir el riesgo del negocio con los trabajadores, desarrollar las competencias, ser más eficientes y en definitiva ser más competitivos.

Cada vez más, se reconoce la necesidad de aprovechar el máximo el capital humano en las organizaciones, ya que en muchos casos, las ventajas competitivas, surgen de ahí, mas no de los elementos financieros, esto hace revisar, una vez más, todas las ideas de motivación, asimismo, la forma de retribuir al personal tiene un impacto directo sobre la eficacia y competitividad de la organización.

7. Capacitación y Desarrollo del personal

El subsistema de capacitaciones es una de las herramientas en las que mayor análisis se puede realizar. Además, su utilización de manera correcta puede llegar a dar muy buenos frutos a la empresa, ya que si las capacitaciones generan nuevas habilidades o proporcionan conocimientos que pueden utilizarse en el negocio y explotar nuevas betas que hasta el día de hoy no se han utilizado, la empresa tendrá una nueva herramienta para aumentar su ventaja competitiva.

La herramienta de capacitación es utilizada para proporcionar a los empleados nuevas habilidades o perfeccionar las existentes, que son esenciales para desempeñar las funciones que requiere la empresa. Estas capacitaciones, pueden estar enfocadas en mejorar las capacidades necesarias para la posición que se ejerce actualmente o preparar al individuo para cumplir con responsabilidades futuras. Las capacitaciones son brindadas para mejorar las capacidades y habilidades de los trabajadores. Con la utilización de los conceptos aprendidos y con el correcto desempeño de su función, mediante las nuevas habilidades se puede transformar de capacitación a desarrollo de potencial y obtener del empleado un valor agregado en sus funciones que sean beneficiosas para la empresa.

La asignación de las capacitaciones proviene de diferentes orígenes, por un lado, están las capacitaciones que se les brindan a los recién ingresados, las cuales son importantes para adecuarse a los procesos que posee la empresa y a las herramientas que se utilizan para llevar a cabo las tareas diarias. Por otro lado, existen capacitaciones que se desean brindar al sector para intentar darle un enfoque de trabajo que se adapte a la estrategia general de la compañía o del área. Estas capacitaciones, en general, son proporcionadas a la totalidad del área y se intenta enseñar las nuevas metodologías de trabajo o los nuevos procesos a desempeñar en la labor diaria.

Existen además, capacitaciones brindadas en particular a una persona o a un grupo de personas, estas capacitaciones son determinadas por las evaluaciones de desempeño, donde se detectan las fortalezas y debilidades del individuo y se define que habilidades se deberán perfeccionar a través

de éstas. En las evaluaciones de desempeño (tema que es desarrollado más adelante) se evalúan las competencias requeridas para el puesto, las cuales han sido previamente definidas en la descripción del puesto, a partir de allí se identifican las capacitaciones necesarias para aumentar el nivel de experiencia/profesionalismo que tenga el área. También, se asignan capacitaciones cuando se desea proveer al empleado de nuevas herramientas y técnicas para su desarrollo profesional, preparándolo para etapas futuras donde deberá utilizar los conocimientos aprendidos.

Generalmente las mediciones o evaluaciones sobre las capacitaciones, se realizan proporcionando valores de “Horas de capacitaciones brindadas”, la “asistencia” que han tenido las mismas, o el porcentaje de “ausentismo”. Por otro lado, se miden los “valores reales contra los presupuestados”, ya sea la comparación entre la inversión real y lo presupuestado, las horas de capacitación estimada en relación con las reales o los “insumos/gastos de la capacitación contra los insumos/gastos presupuestados”. También, se evalúa la “distribución de la capacitación” a cuantas personas se les ha brindado, la cantidad a lo largo del año, que puestos han tenido mayor cantidad de capacitaciones o cuanto se ha invertido en cada puesto de la compañía.

Los procesos de capacitación y desarrollo son un proceso de cambio, y por ende se propone que la estimación del aporte no solo se base en la labor que desempeña el área encargada de organizar estos cursos/programas, sino que se haga foco en los resultados del proceso. Para ello, se debería realizar una “simple evaluación” previa al curso para conocer el grado de conocimiento de cada uno de los presentes, y una vez finalizado

el proceso de capacitación realizar nuevamente un examen que sea más exigente, y cuyos resultados sean comparados con el examen anterior.

El capacitado deberá valorizar la “satisfacción sobre el curso”, “el material entregado” y la “aplicabilidad de los conocimientos a sus tareas”, lo cual permitirá saber desde el punto de vista del trabajador, la motivación y el grado de satisfacción que le produjo haber tomado el curso. Una vez finalizado el curso, cada empleado que haya sido capacitado debe tener una nueva evaluación de seguimiento, lo cual permitirá “identificar si los conceptos aprendidos han sido productivos en la labor diaria”. Permitirá conocer si la utilización de los conceptos aprendidos diariamente se han asimilados de una manera productiva, si la manera de trabajar a partir de éstas capacitaciones ha sido más eficaz y eficiente, o si por lo contrario, los conceptos adquiridos no han podido ser aplicados a las tareas diarias.

Es importante destacar que las capacitaciones por si solas no producirán resultados económicos, lo que deberían ocasionar es una mejora en la productividad. Los resultados económicos no solo están relacionados con la experiencia del personal y sus habilidades, sino que vendrán acompañados de muchos factores internos y externos a la compañía. Si la empresa ha tomado una decisión estratégica errónea, seguramente, aunque tenga muy buenos procesos de capacitación, los resultados no acompañarán. Y así como influye la estrategia, afectan también el mercado, la situación económica del país, la situación económica mundial, las decisiones de la competencia, etc.

El impacto de la capacitación se debe estimar mediante la mejora de eficiencia, lo cual seguramente, si es acompañado por todos los factores anteriormente mencionados estaremos en presencia de un equipo de trabajo con todos los conocimientos/habilidades necesarios que influirán directamente en los resultados económicos. Para estimar la evolución de las competencias técnicas aplicadas luego de las capacitaciones, se podrá utilizar la evaluación de desempeño la cual es importante para definir la formación que es necesaria en cada persona, y para evaluar cómo fueron aplicadas en su trabajo.

8. Auditoría del Recurso Humano

La evaluación de la función de la gestión del talento humano, conocida también como auditoría de Recursos Humanos, es una revisión sistemática y formal diseñada para medir costos y beneficios del programa global de Recursos Humanos y comparar su eficiencia y eficacia actuales con el desempeño pasado, con el desempeño en otras organizaciones comparables, y su contribución a los objetivos de la organización. En realidad se trata de evaluar el desempeño de la Auditoría de Recursos Humano en la organización.

Auditoría del Recursos Humanos, es el análisis de las políticas y prácticas de persona de una organización y la evaluación de su funcionamiento actual, así como las sugerencias para mejorarlo. Es un sistema de revisión y control para informar a la administración sobre la eficiencia y eficacia del programa de desarrollo. Evaluación de Recursos Humanos es un estudio del sistema

de la Auditoría de Recursos Humanos, la organización para tener una completa apreciación de sus programas y prácticas.

Su propósito es mostrar cómo está funcionando el programa, si está localizando prácticas y condiciones que son perjudiciales para la organización o que no están compensando sus costos, o incluso, prácticas y condiciones que se deben estimular.

Se obtendrá la información que se necesita para tomar la decisión adecuada para efecto de tomar en consideración al personal de la empresa con el objetivo de cubrir las vacantes de las diferentes posiciones de la organización; un medio importante para ello es realizar una auditoría de los recursos humanos de la empresa, un inventario de las habilidades del personal, las pérdidas esperadas y movimientos externos; esta auditoría puede abarcar la empresa en global o departamentos específicos, y se enfocará particularmente en todo aquello que la gerencia de personal tiene que ver, Simula, A y McKena, J (1989:87), manifiestan: “como evaluaciones de personal, relaciones laborales, prestaciones de los empleados, etc. Es decir todo el campo de sistemas de los programas del personal en los cuales la administración asegura, desarrolla, distribuye y supervisa recursos humanos en la empresa”

La auditoría de Recursos Humano es el análisis sistemático de las políticas y prácticas de personal y la evaluación de su funcionamiento, tanto para corregir las desviaciones como para mejorar continuamente. La auditoría es un sistema de control y se basa en la determinación de

estándares de cantidad, calidad, tiempo y costo, los cuales permiten evaluar y controlar mediante la comparación del desempeño con los resultados de lo que se pretende controlar. Las fuentes de información para la auditoría de Recursos Humanos residen en los propios sistemas o procesos de Auditoría de Recursos Humanos; admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo de personas. La auditoría de Recursos Humanos se puede aplicar a uno, a varios o a todos los procesos y posibles niveles de abordar un tema, como filosofía, misión, objetivos, estrategias, políticas, programas y resultados. Preferimos la evaluación que cubra todos los procesos y programas de Recursos Humanos.

La auditoría de Recursos Humanos debe contar con la participación de la administración de la cúpula, a fin de garantizar la evaluación crítica de todos los aspectos de la organización y la revisión de la filosofía general de evaluación. El área de Auditoría de Recursos Humanos se debe involucrar en el diseño de la auditoría. Los datos para realizar la auditoría deben provenir de los estudios de costo beneficio de todas las actividades de Recursos Humanos. Existen diversos métodos para efectuar auditorías, incluidos entrevistas, cuestionarios, observaciones o una combinación de éstos.

El papel de los gerentes de línea es ayudar a obtener los datos y a evaluar la función de ARH, del mismo modo como se evalúan otras funciones u otros usuarios de recursos en la organización. Un programa de evaluación debe tener como finalidad el mejoramiento gradual de la calidad de los programas y servicios ofrecidos por la Auditoría de Recursos Humanos.

La evaluación de la función de Recursos Humanos debe considerar los siguientes aspectos: ¿Cuáles son las funciones de Recursos Humanos? El primer paso consiste en obtener opiniones de los gerentes respecto de lo que deben hacer la Auditoría de Recursos Humanos en la organización. De esto puede resultar una lista que incluya, por ejemplo, beneficios sociales, relaciones con los empleados, reclutamiento y selección, entrenamiento y relaciones con la comunidad. Pero el punto más importante es conocer qué hace la Auditoría de Recursos Humanos y cuáles son los principales usuarios que utilizan sus funciones. ¿Cuál es la importancia de estas funciones? Los participantes deben evaluar cada una de las funciones de Recursos Humanos en una escala de importancia. Esto brinda un estimativo de la importancia relativa de las funciones de Recursos Humanos, según la visión de los gerentes y los demás usuarios.

¿Cómo se desempeñan estas funciones? Los participantes deben evaluar cómo se están desempeñando actualmente estas funciones. La misma escala de puntos se debe utilizar para esta finalidad. La importancia y el desempeño deben conformar una tabla de evaluación de doble entrada. ¿Cuáles son las necesidades de mejoramiento? El siguiente paso consiste en determinar cuáles son las funciones evaluadas como las más importantes y que no se desempeñan bien. Cada miembro de la investigación debe comparar las evaluaciones de importancia y de desempeño, con el fin de identificar las funciones que deben recibir mejoramiento y corregir fallas.

En resumen podemos decir que la auditoría analizará si los responsables de dirigir el recurso humano en las diferentes áreas funcionales están siendo responsables en materia de recursos humanos, así como si se cumple con

los procedimientos y políticas establecidas al respecto, si cumple con las reglas en general y, especialmente, con las disposiciones legales.

El comienzo de la auditoría consiste en verificar el trabajo que realizan los miembros del departamento de recursos humanos. Como se pudo señalar, la función de los RRHH no se realiza exclusivamente en el departamento de recursos humanos, por este motivo, la colaboración de los gerentes de línea es fundamental para que todo marche correctamente, el departamento de recursos humanos debe velar por la consecución de los objetivos de la organización armonizándolos con los objetivos de los empleados, si estos pueden cumplir sus objetivos, se mostraran insatisfechos, surgirán conflictos que dan lugar al absentismos laboral, elevadas tasas de rotación, entre otros, esta situación afectara al clima de trabajo, lo que acabara alterando negativamente a la eficiencia de sus labores. A continuación detalles:

Figura 3
LA AUDITORIA AL RECURSO HUMANO



Elaborado por: Vásquez, L (2015)

Seguidamente, se determinarán los diferentes factores (internos y externos) que pudiesen influir positiva y negativamente al recurso humano y por lo tanto la eficiencia en sus labores para la consecución de los objetivos de la contraloría del estado Yaracuy, tal como a continuación se desarrollará:

En síntesis, se debe mencionar que la contraloría carece de estos procedimientos y actividades inmersos dentro de los subsistemas antes mencionados, los cuales son indispensables para obtener los objetivos estratégicos establecidos, las acciones tácticas y las actividades esperadas en este órgano de control.

Ahora bien, se debe determinar y desarrollar cuáles de los factores que se encuentran en el ambiente o entorno interno y externo de este organismo pueden fortalecer o debilitar las labores del recurso humano para obtener los resultados esperados.

Factores internos y externos en una organización

Los factores internos están referidos a todos aquellos que se generan dentro de la organización y cuya naturaleza es ajena al trabajador. Es de señalar que la expresión ambiente interno se utiliza en una perspectiva ligada a los recursos humanos. Tradicionalmente, la noción de ambiente designa el exterior de la organización, forma parte del ambiente. En el caso de la gerencia de recursos humanos, la función recursos humanos es un subconjunto de la organización que puede estar en contacto a la vez con lo

que es exterior a la organización (ambiente externo) y con lo que está en su interior (ambiente interno). De acuerdo con esta lógica, el responsable de la gerencia de los recursos humanos está obligado a considerar varios factores llamados internos, tales como los empleados, los movimientos de personal, sus competencias y calificaciones o sus comportamientos.

El ambiente interno tiene que ver principalmente con las disponibilidades de los recursos humanos (expresadas en función de empleados, competencias y comportamientos). Estos factores deben tener en cuenta en cada una de las tres etapas de integración de los recursos humanos con la planeación estratégica. El análisis de las disponibilidades ejerce una influencia directa en la formulación estratégica, puesto que una táctica de evolución es fruto de la confrontación de las oportunidades y amenazas del medio ambiente externo con las fortalezas y debilidades (incluso las del recurso humano) que forman parte del ambiente interno.

El análisis de las disponibilidades ejerce también una influencia poniendo de relieve las debilidades en el momento de la validación y consolidación funcionales.

La organización del trabajo se compone de factores macro, tales como las estructuras (formalismo, rigidez, centralización), y de factores micro como compartir las responsabilidades (equipo de trabajo, iniciativa, círculo de calidad). Los empleados deben considerarse bajo diferentes aspectos como la cantidad, la calidad o la competencia funcional. Para este fin, el sistema de información en la gerencia de recursos humanos pueden ser útil al

proporcionare datos demográficos (sexo, edad, escolaridad), datos sobre el empleo dentro de la organización (estatuto del empleo, antigüedad, experiencias anteriores, evaluación del rendimiento), datos relativos a la carrera (intereses, potencial) o datos salariales (nivel salarial, clasificación). Para los directivos, el sistema de planeación de carrera, si existe, proporciona datos más cualitativos (estilo gerencial, personalidad).

La satisfacción en el trabajo, un adecuado ambiente laboral, la participación de las decisiones, compensación sobre las bases del desempeño, transparencia en la comunicación, la autoridad, supervisión completa, el reconocimiento de logros y la oportunidad para el desarrollo del personal, son elementos que contribuyen por tanto, a incrementar la productividad. Para ello es necesaria la aplicación de instrumentos que desarrollen la participación de los trabajadores.

La participación dentro de las organizaciones forma parte indispensable para un buen establecimiento del clima organizacional. El proceso de participación dentro de las organizaciones tiene que ver con todos aquellos miembros de la organización; los cuales tienen que estar integrados en el proceso de toma de decisiones de la organización. Las necesidades de seguridad tienen que ver con el sentido de pertenencia que tenga el trabajador de la organización.

Este sentido de pertenencia podrá ser fomentado en una organización que se preocupa de mantener informado a su personal de las decisiones

adoptadas por ella. Así cada individuo miembro de la organización podría percibir que era parte del sistema y satisfacer de esta manera sus necesidades de pertenecía. Un individuo que se ve reconocido y estimado por quienes lo rodean y son importantes para él, es probable que desarrolle una imagen favorable de sí mismo. Estas necesidades de estima y autoestima podrían ser desarrolladas por un sistema organizacional que permitiera y fomentara el reconocimiento del trabajo de sus miembros.

Uno de los factores que desde siempre ha sido bien preponderante para toda organización empresarial lo constituye el proceso de toma de decisiones basado en una adecuada administración de la información. Actualmente un elemento importante en el aprovechamiento de los recursos tecnológicos y la manera en que éstos son explotados por cada empresa, la relación con la manipulación de datos para proveer información precisa y confiable es precisamente la utilidad que se le da a todo aquello para la toma de decisiones oportuna y acertada.

Es importante porque mediante el empleo de un buen juicio, la toma de decisiones nos indica que un problema o situación es valorado y considerado profundamente para elegir el mejor camino a seguir según las diferentes alternativas y operaciones. También es de vital importancia para la administración dado que contribuye a mantener la armonía y coherencia del grupo, y por ende su eficiencia.

En la toma de decisiones, considerar un problema y llegar a una conclusión válida, significa que se han examinado todas las alternativas y

que la elección ha sido correcta. La toma de decisiones, se considera como parte importante del proceso de planeación cuando ya se conoce una oportunidad y una meta, el núcleo de la planeación es realmente el proceso de decisión. En conclusión en la toma de decisiones hay que destacar que para la existencia de ella debe haber dos o más alternativas de solución, con ánimos de seleccionar la más adecuada, pues la idea es que la organización no corra riesgos de incidencia negativa. Por esta razón es necesario contar con información oportuna, precisa y confiable que faciliten el proceso.

La comunicación es uno de los facilitadores importantes de las actividades administrativas. Cabe destacar que este es un medio que permite intercambiar ideas y experiencias que pueden lubricar efectivamente el proceso administrativo de cualquier organización. Se hace hincapié, en el hecho de considerar, que la comunicación enfatiza en los aspectos estructurales del proceso de información dentro de la empresa. A través de una efectiva comunicación se puede lograr aspectos relevantes, que van a desarrollar y lograr un mejor entendimiento entre los recursos humanos de la organización; entre estos podemos citar: la motivación, el control y la información.

La seguridad laboral es una realidad compleja, que abarca desde una problemática estrictamente técnica hasta diversos tipos de efectos humanos y sociales. Como consecuencia de la preocupación por el riesgo, la seguridad laboral ha ido cristalizando por medio de una serie de leyes, decretos y reglamentos que articulan de manera eficaz las exigencias planteadas en dicha área. Es por esto que la seguridad laboral está en función de las organizaciones, por lo que su acción se dirige básicamente a

prevenir accidentes laboral y garantizar condiciones personales y materiales de trabajo capaces de mantener un nivel óptimo de salud de los trabajadores.

Las organizaciones con una visión amplia y clara de significado de la seguridad laboral, entiende que una seguridad efectiva se consigue con el apoyo y acoplamiento del recurso humano, estos deben ser motivados y encaminados a sentir la verdadera necesidad de crear un ambiente de trabajo más seguro y estable. La creación de un ambiente seguro en el trabajo implica cumplir con las normas y procedimientos sin pasar por alto ninguno de los factores que intervienen en la confirmación de la seguridad como son: en primera instancia el ser humano (entrenamiento y motivación), las condiciones de la empresa (infraestructura y señalización), las condiciones ambientales (ruido y ventilación), las acciones que conllevan riesgos, prevención de accidentes, entre otros.

A nivel de la formulación estratégica, ciertos análisis de recursos humanos, llamados generales, tienen como finalidad influir en la formulación de las tácticas en función de los recursos humanos. Ellas pretenden garantizar que existe una concordancia entre la táctica estratégica y el recurso humano.

El análisis del impacto de recursos humanos estudia las consecuencias o repercusiones en cualquier área, de donde se derivan los efectos en términos de empleados y de estructuras que exige probablemente la ejecución de la táctica estratégica. Una vez realizado este análisis más

especifico del ambiente externo e interno de los recursos humanos. En otras palabras; la clarificación de las repercusiones funcionales de la táctica considerada permite delimitar rápidamente la estrategia a ser considerada, la cual, a su vez, puede dar lugar a estudios más específicos de los ambientes externos e internos.

Por esta razón se puede realizar los análisis específicos de las debilidades y oportunidades de recursos humanos, a fin de precisar que empleados y que estructuras estratégicas estarán probablemente disponibles para ejecutar la táctica escogida. Igualmente, los análisis específicos de las amenazas y oportunidades de recursos humanos van a permitir precisar las tendencias importantes para la realización de esa táctica, es decir, las tendencias que pueden perjudicar o facilitar su ejecución.

Se trata de integrar una multitud de informaciones sobre el ambiente interno y externo relacionadas con los recursos humanos al análisis competitivo, a fin de que la táctica estratégica se apoye en las fortalezas de la organización, explorando las oportunidades del ambiente. los análisis generales engloban a la vez análisis del ambiente externo de recursos humanos (amenazas y oportunidades) y análisis del ambiente interno de recursos humanos (fortalezas y debilidades).

El análisis del ambiente externo es más importante por cuanto los cambios más significativos corren el riesgo de discontinuarse y tomar a los estrategas por sorpresa. Aunque la organización tenga poco control sobre estos cambios, difíciles si no imposibles de predecir, ella puede establecer un

sistema de alarma que decodifique las menores señales del ambiente y así advertir al estratega sobre la llegada de cambios nuevos.

Definir el ambiente externo no es una tarea tan simple como parece. De acuerdo a Guerin (1992:142), “El ambiente externo es todo lo que se encuentra fuera de la organización”, esta evidencia supone que la organización ocupa un espacio delimitado, un territorio cuyas fronteras se puede ver. Existe otra concepción del ambiente externo que lo define Guerin (1992:143) como: “un conjunto de recursos raros que las organizaciones comparten o se disputan”, entre los cuales tenemos:

a) Económicos: Son los que afectan a las relaciones de producción, distribución y consumo de una empresa, es decir, a la forma en que la sociedad decide usar los recursos.

- Inflación.
- Tasa de desempleo.
- Política fiscal.
- Política monetaria.
- Recursos energéticos.
- Política industrial.
- El ciclo económico.

b) Política-Legal: Son los referentes a todo lo que implica una posición de poder en nuestra sociedad, en sus diferentes niveles (Estado, organismos gubernamentales, entes, sociedades, asociaciones civiles), que tendrán una repercusión económica.

- Situación política.
- Política económica.
- Legislación económica-administrativa.
- Normas fiscales.
- Normas laborales

Las políticas de los gobiernos influyen directamente en las organizaciones y en sus decisiones, las cuales pueden ser diferentes a las necesidades de las personas que en ella se desenvuelven, lo que ocasiona conductas desfavorables para la organización. Las políticas gubernamentales como entorno que influye en el comportamiento organizacional, también favorece en muchas ocasiones los intereses de los trabajadores, a través de decretos de aumento salarial, mejoras en los beneficios sociales, mejora de servicios en el SSO, entre otros.

c) Socio-Culturales: Son los relativos a los aspectos y modelos culturales así como a las características demográficas de una sociedad.

- Mercado de trabajo.
- Índice de conflictividad social.
- Sindicatos.
- Grupos sociales, étnicos y religiosos.
- Valores, actitudes, normas de vida y creencias (cultura).
- Defensa del consumidor.

d) Tecnológicos: Son los derivados de los avances científicos y son estimulados por las consecuencias económicas favorables del empleo de la tecnología como instrumento para competir.

- Política y presupuesto de Investigación y Desarrollo

- Procesos y métodos productivos.
- Nuevas tecnologías (existencia y políticas de apoyo).
- Conocimientos científicos y tecnológicos.
- Infraestructura científica y tecnológica

La globalización del Internet sin duda ha dado un vuelco drástico al comportamiento de las personas en la organización. Las tecnologías modifican la forma de trabajar de las personas así como las comunicaciones entre los miembros de una organización, los cuales pueden llevar a cabo procesos de producción sin siquiera verse frente a frente, lo que en muchos casos ha traído como consecuencia el aislamiento de las personas.

Mientras que los análisis generales del ambiente externo se limitan a estudiar el mayor número posible de facetas del ambiente, los análisis de este mismo ambiente no incluyen sino los aspectos que tengan una relación directa con la táctica estratégica y hacen un estudio más detallado. Generalmente, los análisis específicos recogen, las informaciones sobre problemas particulares de la mano de obra (como la indisposición de los directivos) que puedan perjudicar la ejecución de la táctica.

En varias organizaciones (tecnología moderna, consultoría), las organizaciones exigen de sus directivos que se enfoquen en el trabajo y que no solamente a las aspiraciones de los Tablas directivos, sino también a las aspiraciones de los otros trabajadores. Si los trabajadores de mañana no aspiran tener problemas, estas organizaciones corren el riesgo de tener una

oposición de los trabajadores, lo cual puede frenar la ejecución de sus estrategias de expansión.

Las organizaciones que utilizan una mano de obra poca calificada pueden caer hacia la escolarización siempre creciente de los individuos y el problema de la sobre calificación de los empleados. Otras organizaciones pueden interesarse por las carreras dobles para ciertas categorías claves de personal. Por último, los análisis específicos del ambiente externo se preguntan también sobre la posibilidad de conciliar lo social con las exigencias económicas de las estrategias a ser considerada. ¿Los trabajadores que aspiran a cierta seguridad en empleo o en un trabajo más interesante pueden sentirse satisfechos logrando los objetivos económicos? Para ciertos autores, el desafío del tercer milenio es poder reconciliar lo social con lo económico.

Como proceso estratégico que pueda desarrollar el órgano de control fiscal, esta investigación se propone analizar la relación existente entre el desempeño del recurso humano con respecto a los objetivos que se puedan alcanzar, por lo que podemos decir lo siguiente:

Así mismo, se debe desplegar y analizar elementos indispensables en el comportamiento de las personas que laboran en este órgano objeto de investigación y que son indispensables también para su propio beneficio,

Desempeño del Recurso Humano

El desempeño de un puesto de trabajo cambia de persona a persona, debido a que este influye en las habilidades, motivación, trabajo en grupo, capacitación del trabajador, supervisión y factores situacionales de cada persona; así como, la percepción que se tenga del papel que se desempeña; dado que la habilidad refleja las capacidades y técnicas de trabajo, las capacidades interpersonales y conocimiento del puesto de trabajo; para Gómez, L (1999:229) señala: “ la cantidad de esfuerzo que se aplicara en una tarea determinada depende del trabajador.”

Con respecto, a la satisfacción del trabajador Davis y Wnewetrom (1991:203) plantea que esta “es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleados percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales”. La cual se encuentra relacionada con el contenido del puesto; es decir, la naturaleza del trabajo y con los que forman el contexto laboral supervisión, grupo de trabajo, estructura organizativa, entre otros la satisfacción en el trabajo es un sentimiento de placer o dolor que difiere de los pensamientos, objetivos y de las intenciones del comportamiento; estas actitudes ayudan a la gerencia a entender las reacciones de los empleados ante sus tareas y predecir el efecto de estas reacciones en el comportamiento futuro.

Sin embargo, las organizaciones consideran otros factores de gran importancia como la percepción del empleado sobre la legalidad, actitudes y opiniones acerca de su trabajo, ya que si sólo se tomara en cuenta el desempeño del empleado, sería muy difícil determinar de qué manera mejorarlo; de acuerdo a Milkovich y Boudreau, (1994:95) dispone: “las

mediciones individuales de éste no podrían revelar si el bajo desempeño se debe a una asistencia irregular o a una baja motivación.”

Otro aspecto a considerar es el grado de importancia que tiene el trabajo para las personas que lo ejecutan, ya que en ocasiones un trabajo puede ser interesante más no fundamental para los miembros de la institución. Por lo que la satisfacción, de acuerdo a Nash (1989: 237/238) que puede sentir una persona al realizar su trabajo está centrado en el “hecho de que esté ocupando un cargo que le permita utilizar sus destrezas y que concuerde con sus intereses”, ya que las personas se sienten más satisfechas cuando trabajan con gente competente, personas sinceras que se comunican con frecuencia, evitan traslados innecesarios y reconocen una buena labor cuando ésta se produce; por lo que la satisfacción está muy ligada a la calidad de la supervisión, debido a que el supervisor es quien tiene la responsabilidad de movilizar las energías de los subalternos para encaminarlas a las metas organizacionales.

Indudablemente, la autoestima es otro elemento a tratar, debido a que es un sistema de necesidades del individuo, manifestando la necesidad por lograr una nueva situación en la empresa o dentro del grupo de trabajo, así como el deseo de ser reconocido. En el autoestima es muy importante aquellos trabajos que ofrezcan oportunidades a las personas para mostrar sus habilidades, así como aquellos trabajos que hacen sentir a los individuos que son capaces de realizar ciertas tareas, actividades o lograr determinadas metas. Al respecto Strauss (1981:54/55) afirma que “el significado de una tarea se relaciona íntimamente con su identidad, o sea, la capacidad de completar una tarea identificable.

Todos sentimos que hemos realizado algo cuando podemos dividir el trabajo en unidades identificables y completarlas con éxito". De acuerdo a Strauss (1981:54), "es un esfuerzo, en gran parte inútil muchas veces, para despertar el orgullo de los trabajadores por su labor muchas compañías llevan a cabo actividades de relaciones públicas, tales como, concursos en que a los empleados se les dan premios por escribir cartas en donde describen su trabajo o premios al "empleado del mes". Aunque el impacto de estos esfuerzos no dura mucho tiempo, acciones de este tipo no son descartables, siempre y cuando no se constituyan la única vía de desarrollo de la autoestima de los trabajadores.

Hay muchas razones por las cuales los gerentes tienden a ser recios para vincular las recompensas con el rendimiento. Primero y principal, es mucho más fácil acordar a todos un mismo aumento de sueldo. Este enfoque suele implicar menos trájín y además requiere poca justificación. La segunda razón podría estar ligada a los convenios sindicales, los cuales suelen estipular, que a igual trabajo debe pagarse a igual salario. Suele ocurrir en otros casos que la política de la organización determina que los aumentos de salarios responden a ciertos lineamientos, no vinculables con el rendimiento. Sin embargo, aún en estos casos, suele haber recompensas aparte del sueldo que pueden ser vinculadas con el rendimiento. Estos podrían incluir la asignación a tareas preferidas o algún tipo de reconocimiento formal.

Muy pocos gerentes se detienen alguna vez a pensar que tipo de retribuciones son más apreciadas por el personal. Habitualmente los administradores piensan que el pago es la única recompensa con la cual

disponen y creen además, que no tienen nada para decir con respecto a las recompensas que se ofrecen. Es creencia general que solo la administración superior puede tomar estas decisiones. Sin embargo, hay muchos otros tipos de recompensas que podrían ser realmente apreciadas por el personal. Vale destacar a modo de ejemplo; al empleado a quien se le asigna para trabajar en determinado proyecto o se le confía una nueva máquina o herramienta; seguramente esté valoraría mucho este tipo de recompensa. Como síntesis podría decirse que lo más importante para el administrador es que sepa contemplar las recompensas con las que dispone y saber además que cosas valora el subordinado.

Según Chiavenato (2000:359) el desempeño laboral “es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; éste constituye la estrategia individual para lograr los objetivos” y de acuerdo a Milkovich y Boudreau, (1994:93) este tiene una serie de características individuales, entre las cuales se pueden mencionar: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades, entre otros, que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que afectan los resultados.

Las organizaciones se encuentran insertas en medios en que hay otras organizaciones, donde ocurren procesos que las obligan a adaptarse y adoptan decisiones que podrán afectarlas. Este entorno está en cambios constantes y la organización, como sistema vivo, está adaptada. Las organizaciones están, entonces, sometidas al cambio constante derivados de sus procesos de adaptación a las modificaciones del entorno interno y

externo. En este sentido el Clima Organizacional remite una serie de aspectos propios de la organización.

Se trata de un concepto multidimensional que ha llegado a sostener que el clima de una organización constituye la responsabilidad de ésta debido a que, así como las características personales de un individuo configuran su responsabilidad; el clima de una organización se conforma a partir de un conjunto de características de la misma. Por lo tanto el Clima Organizacional según Taguiri (1968), citado por Guillén, Carlos (2000) sostiene que:

Es una cualidad relativamente duradera del ambiente total que es experimentada por sus ocupantes, influye en su conducta y puede ser descrita en términos de valores de un conjunto particular de características del ambiente el cual puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de las empresas (p.166)

Este puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran ya que se dice que el comportamiento está estrechamente relacionado con la motivación y a su vez está influenciada por las percepciones que tenga el trabajador de la organización.

Existe una idea generalizada de que el mejor modo de motivar a los empleados es por medio de los incentivos monetarios, sin tomar en cuenta la complejidad de la motivación humana, la cual se maneja de diversos contextos dentro de la misma organización, el mismo que a su vez forma

parte del clima organizacional, de allí la idea de la repercusión sobre la motivación de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento.

Entre tanto, el clima organizacional afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta, una organización con un buen Clima Organizacional tiene una alta posibilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros y un alto desempeño de su labor. La satisfacción en el trabajo, un adecuado ambiente laboral, la participación de las decisiones, compensación sobre las bases del desempeño, transparencia en la comunicación, la autoridad, supervisión completa, el reconocimiento de logros, seguridad laboral y la oportunidad para el desarrollo del personal, son elementos que contribuyen por tanto, a incrementar la productividad.

Hall, R (1996:169), cita lo siguiente: “La especial importancia del clima organizacional reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de la organización”; la misma tiene que ver con aquella visión fundamental que el trabajador tiene de la estructura y los procesos que ocurren en el medio laboral. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el clima organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima de la organización. Según Rodríguez, D. (1999), indica lo siguiente:

El clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, al ambiente físico en el que éste se da, las relaciones interpersonales que tiene lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.(p.159)

El clima organizacional tiene un efecto directo sobre la satisfacción y el rendimiento de los individuos en el trabajo. Cuando un individuo encuentra dentro de la organización una respuesta a sus necesidades, se puede decir que se encuentra satisfecho. Es obvio que un clima que permite al empleado alcanzar su plenitud personal y desarrollarse, es más susceptible de engendrar en éste una visión positiva de su empleo. Numerosos investigadores han determinado que existe una relación entre el clima organizacional y la satisfacción; demostrando que el ambiente organizacional subyacente en las condiciones de trabajo tienen un efecto sobre su satisfacción y su productividad. Los trabajadores se encuentran más satisfechos cuando trabajan en un ambiente no estructurado, donde sus papeles se encuentran bien definidos sin ambigüedades.

La satisfacción laboral y el rendimiento se encuentran influenciados por el clima organizacional. En efecto, el rendimiento en el trabajo es función de las capacidades de un individuo y de un clima organizacional que permita la utilización de las diferencias individuales. Sin embargo, el efecto del clima

sobre el rendimiento es menos importante que sobre el nivel de satisfacción; el rendimiento en los trabajadores implica varios factores personales que es difícil de aislar y a su vez, el efecto del clima organizacional y el papel de las actitudes, habilidades o motivaciones para la productividad de un individuo.

Breve Reseña de la Organización (Contraloría General del estado Yaracuy)

La Contraloría General del estado Yaracuy, fue creada mediante la Ley de Contraloría, por la Asamblea Legislativa del estado, publicada en Gaceta Oficial del Estado Yaracuy el 29 de Enero de 1962 en número extraordinario, posteriormente esta ley de creación es modificada según Gaceta Oficial el Estado Yaracuy N° 1872 de fecha 30 de Diciembre de 1992. Asimismo la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, publicada en Gaceta Oficial N° 36.860 de fecha 30 de Diciembre de 1999, en su artículo 163 establece, que cada estado tendrá una Contraloría que gozara autonomía orgánica y funcional.

La Contraloría del Estado Yaracuy, es un órgano de carácter Constitucional, que forma parte integrante del Sistema Nacional de Control Fiscal de la República Bolivariana de Venezuela; realizando actuaciones fiscales para controlar, vigilar y fiscalizar los ingresos, gastos y bienes públicos correspondientes a los organismos sujetos a su control. La labor contralora y fiscalizadora, debe ser contemporánea con la gestión administrativa, de tal manera, que sus resultados puedan tener influencia preventiva o correctiva, y las sanciones cuando sean procedentes logren el efecto necesario.

Un total de veintiséis (26) Contralores han dirigido los destinos de esta institución; incluyendo el actual Contralor Provisional Ingeniero Joel Maya Viloria, designado mediante Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, N° 39.400, de fecha 09 de abril de 2.010.

Misión : Velar por la correcta y transparente administración del patrimonio público Estatal, luchando contra la corrupción mediante el control vigilancia y fiscalización de los ingresos, gastos y bienes estatales; coadyuvando al logro de los objetivos generales de los distintos Entes y Organismos sujetos a su competencia, fomentando la participación ciudadana en el ejercicio del control de la gestión pública.

Visión: Ser reconocidos, como un órgano de excelencia en el control fiscal externo del Sistema Nacional de Control Fiscal, basados en la planificación, el fomento de la participación ciudadana y la interrelación de los Órganos de Control Fiscal Estatal, así como, la eficacia, eficiencia, transparencia y carácter técnico-profesional en los procedimientos de sus actuaciones, para coadyuvar al logro de los objetivos generales de los distintos Órganos y Entes sujetos a control.

Objetivos Estratégicos Establecidos en el Órgano de control

La Contraloría del estado Yaracuy, en aras de cumplir con la misión y concretar la visión, ha establecido seis (6) objetivos institucionales para el período 2013-2017, los cuales están relacionados con las áreas operativas y de apoyo, así como con la gestión fiscalizadora:

- 1.** Fortalecer el Sistema Nacional de Control Fiscal mediante la interrelación de sus órganos a fin de consolidar el proceso de sus actuaciones.
- 2.** Incentivar la participación ciudadana, para fomentar la educación como proceso creador de la ciudadanía, la solidaridad, la libertad, la democracia, la responsabilidad social y el trabajo.
- 3.** Establecer la planificación como herramienta esencial para la oportunidad en el ejercicio del control fiscal y en la presentación de resultados.
- 4.** Fortalecer el recurso humano mediante el desarrollo profesional para el logro del carácter técnico.
- 5.** Desarrollar la innovación tecnológica mediante infraestructura de tecnología informática y sistemas de comunicación, que permitan el aprovechamiento de herramientas en los procesos medulares y de apoyo del órgano.
- 6.** Fomentar la gestión corporativa a través del liderazgo y dirección para optimizar los procesos, valores y la cultura institucional.

Ahora bien, dentro de los objetivos estratégicos de este órgano de control, esta la del desarrollo profesional de los trabajadores, la cual es responsable la unidad de recursos humanos, donde la política de capacitación está orientada a la calidad, la excelencia académica y ampliación de la cobertura e investigación integrada en procesos formativos, en atención de los requerimientos institucionales, y donde se desarrollan las siguientes actividades.

- a. Detectar, sistematizar y atender de manera eficiente y oportuna las necesidades de capacitación.

- b. Diseñar un plan de capacitación permanente para los funcionarios del área de Control, en la materia de su competencia, con el fin de lograr mayor eficacia en el desarrollo de las actuaciones fiscales.

Estructura Organizativa de la Contraloría

La estructura organizativa de la Contraloría del estado Yaracuy, se ajusta al funcionamiento de los procesos administrativos y se orienta objetivamente a las actuaciones y acciones fiscales y de control, estableciendo niveles jerárquicos y líneas de comunicación, así como, definiendo las funciones y responsabilidades de la diferentes Direcciones y Unidades que conforman este Órgano Contralor.

Nivel Directivo:

- Despacho del Contralor.
- Dirección General de Control.

Unidades de Control:

Dirección de Control de la Administración Estatal Central.
Dirección de Control de la Administración Estatal Descentralizada.
Dirección de Determinación de Responsabilidades Administrativas.
Unidad de Auditoría Interna.

Unidades operativas:

Unidad de Planificación.
Unidad de Atención al Ciudadano
Unidad de Seguridad.
Unidad de Consultoría Jurídica.
Unidad de Desarrollo Interno.
Unidad de Recursos Humanos.
Unidad de Administración.
Sección de Informática.
Sección de Archivo.
Sección de Bienes
Sección de Servicios Generales.

Marco Conceptual

Ambiente Externo: son todos los elementos ajenos a la organización que son relevantes para su funcionamiento, incluye el elemento de acción directa e indirecta.

Compromiso: Es el grado de identidad con el que una persona se vincula además de los valores y la cultura de la organización, con los del puesto mismo que desempeña de manera que podría ser objeto de valoración cualitativa o cuantitativa de la acción que en el ejercicio de un cargo cumple una persona.

Comunicación: es el proceso de transmitir información y comprensión entre dos personas.

Desempeño: Es la cantidad y calidad de trabajo realizado por un individuo, grupo u organización.

Desempeño Organizacional: medida de la eficiencia y la eficacia de una organización, grado en que alcanza los objetivos acertados.

Eficiencia: Es la capacidad de las personas u organizaciones para obtener los productos o servicios con el uso mínimo de insumos.

Esfuerzo: Es el aspecto motivacional del comportamiento. Cantidad de energía gastada por el individuo al realizar un acto. Cuando ese esfuerzo se combina con la capacidad se produce trabajo. El nivel de esfuerzo es influido por la fortaleza de la motivación personal o la premura de las necesidades.

Estrategias: son los medios a través de los cuales se logran los objetivos. Son acciones potenciales que requieren decisiones de parte de la gerencia de recursos de la empresa, y exige que se tomen en cuenta, tanto los factores externos, como los factores internos que enfrenta la misma.

Entorno Genérico: engloba los factores que reflejan las grandes tendencias de la realidad exterior de la empresa. Son los factores más alejados de la empresa sobre los que su capacidad de influir es mínima. Estos factores afectan, más o menos directamente, a todas las empresas.

Entorno Específico: los factores del sector en el que opera cada empresa y por lo tanto inciden directa e inmediatamente en ellas. Al tratarse de factores más cercanos, la empresa puede ejercer alguna influencia sobre ellos.

Gestión: Es el proceso emprendido por una o más personas, para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquier otra persona trabajando sola, no podría alcanzar.

Motivación: Proceso mediante el cual determinados factores causan, canalizan y sostienen el comportamiento humano.

Organización: Es la estructura formal de coordinación planeada entre dos o más personas para alcanzar una meta en común. Se caracteriza por tener relaciones de autoridad y cierto grado de división del trabajo.

Resultados: Es la consecuencia que se presenta por el desarrollo de alguna causa.

Satisfacción en el Trabajo: actitud general ante el trabajo propio; diferencia entre la cantidad de recompensas que reciben los trabajadores y la que se cree que deberían recibir.

Tarea: Es una actividad que es posible individualizar en el desempeño de un trabajo dado y que constituye uno de los componentes del trabajo.

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

El Marco Metodológico permite describir de una manera detallada y concisa las actividades que se realizarán para alcanzar los objetivos generales y específicos. Ballestrini, K (1.997:30), manifiesta: “La metodología representa la manera de organizar el proceso investigación, de controlar sus resultados y de presentar posibles soluciones a un problema que conlleva la toma de decisiones. Es parte del análisis y la crítica de los métodos de investigación”.

Cabe agregar que la metodología es el requisito básico para manejar y comprender los procedimientos teóricos y empíricos de las ciencias. Dicho requisito (metodología) indica el camino más adecuado para la explicación de principios lógicos de carácter general, que puedan aplicarse a los principios específicos de la investigación. En toda organización es de fundamental importancia que los hechos y relaciones que establecen los resultados o los nuevos conocimientos tengan un grado de máxima exactitud y confiabilidad, por esta razón se presenta un procedimiento ordenado que se sigue para establecer lo significativo de los hechos y fenómenos hacia los cuales esté encaminado el interés del investigador.

Naturaleza de la Investigación.

En cuanto a la naturaleza de la investigación, el estudio corresponde a una investigación descriptiva, al respecto Sabino (2002:43) “las investigaciones descriptivas utilizan criterios sistemáticos que permiten poner de manifiesto la estructura y el comportamiento de los fenómenos en estudio, proporcionando de ese modo información sistemática y comparable con la de otras fuentes”. Es por ello que el abordaje de este estudio será descriptivo y permitirá considerar en forma descriptiva el sentido lógico y sistemático del problema de investigación que en este sentido se encuentra desarrollándose.

En cuanto al diseño de la investigación se considera que la investigación abordada es de campo, considerando la definición de Tamayo (2006), al respecto:

Consiste en el desplazamiento del investigador al sitio de estudio, el examen y registro de los fenómenos sociales y culturales de su interés mediante la observación y participación directa en la vida social del lugar; y la utilización de un marco teórico que da significación y relevancia a los datos sociales.(p.62).

Así mismo, los datos fueron extraídos directamente del contexto ambiental donde se producen con las condiciones existentes dentro del contexto estudiado.

Estrategia metodológica

Inicialmente, se llevó a cabo, todo un proceso de indagación a fin de conocer y delimitar el tema a tratar. Seguido de ello, se procedió a presentar el problema, justificando el estudio y estableciendo objetivos que proporcionen una guía en el proceso de investigación, indicando en todo momento el camino a seguir. Así mismo, se realizó una búsqueda documental, tratando de abarcar los postulados de diferentes autores de gran relevancia, que hablan sobre el tema de estudio, pero antes de ello, se efectuó también una exploración con el fin de hallar trabajos de grado que de alguna manera hicieran mención del tema.

Definiendo la forma en cómo se ejecutará la investigación, se estableció así, todo lo relacionado con el tipo de investigación que se está llevando a cabo, pero también es importante mencionar que en dicha etapa se realiza un desglose u operacionalización de aquellas dimensiones que se encuentran inmersa en los objetivos, utilizando para tal fin el Tabla técnico metodológico el cual es definido por Hurtado y Toro (2001:76) como aquel que: "Busca la descomposición de los objetivos o de las hipótesis de investigación en unidades de contenido más precisas que el enunciado general que los define".

Dicha revisión facilitó la selección del objeto de estudio y la elaboración de los objetivos; posteriormente se procedió a la preparación del marco teórico

partiendo de la revisión documental pertinente la cual sirvió como sustento a la investigación.

Así pues el Tabla técnico metodológico permite establecer de forma más clara y concreta la manera en cómo se desarrollará la investigación y precisamente a continuación se presenta el que sustenta la actual investigación. (Ver Cuadros N° 1, 2 y 3).

Cuadro 1
CUADRO TÉCNICO METODOLÓGICO

OBJETIVO ESPECIFICO N° 1	DIMENSIÓN	DEFINICIÓN	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTO	FUENTE
Identificar los subsistemas del recurso humano utilizados en la Contraloría General del Estado Yaracuy	Subsistema del Recurso Humano	Los subsistemas forman parte de un proceso por el cual el capital humano es captado, aplicado, desarrollado y controlado, todo esto depende de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos, etc. Mayo, J y Zaragoza, A, (2.011)	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación • Reclutamiento, • Selección, • Inducción, • Descripción del Cargo, • Evaluación del Desempeño, • Adiestramiento, • La auditoria de los recursos humanos. 	<p align="center">1</p> <p align="center">2</p> <p align="center">3 y 4</p> <p align="center">5</p> <p align="center">6</p> <p align="center">7</p> <p align="center">8 y 9</p> <p align="center">10</p>	Cuestionario	Trabajadores de la Contraloría General del Estado Yaracuy
Fuente: Vásquez, L (2015)						

Cuadro 2
CUADRO TÉCNICO METODOLÓGICO
(Continuación)

OBJETIVO ESPECIFICO N° 2	DIMENSIÓN	DEFINICIÓN	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTO	FUENTE
Determinar los factores internos y externos que influyen en la eficiencia del recurso humano en la Contraloría General del Estado Yaracuy	Factores	Factor: Elemento o circunstancia que contribuye, junto con otras cosas, a producir un resultado. Guerin, L (1992)	<p><u>Internos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificación con la empresa. • Participación en la fijación de objetivos. • Toma de decisiones. • Comunicación • Seguridad Laboral <p><u>Externos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Económicos, • Políticos-Legal • Socio-Cultural • Tecnológicos 	<p>11</p> <p>12</p> <p>13</p> <p>14 y 15</p> <p>16</p> <p>17</p> <p>18</p> <p>19</p> <p>20</p>	Cuestionario	Trabajadores de la Contraloría General del Estado Yaracuy
Fuente: Vásquez, L (2015)						

Cuadro 3
CUADRO TÉCNICO METODOLÓGICO
(Continuación)

OBJETIVO ESPECIFICO N° 3	DIMENSIÓN	DEFINICIÓN	INDICADOR	ITEMS	INSTRUMENTO	FUENTE
Analizar la relación del desempeño del recurso humano con el logro de los objetivos de la Contraloría General del Estado Yaracuy.	Desempeño	"Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; éste constituye la estrategia individual para lograr los objetivos" Chiavenato (2000)	• Satisfacción	21	Cuestionario	Trabajadores de la Contraloría General del Estado Yaracuy
			• Relaciones Interpersonales	22		
			• Estado de Animo	23		
			• Incentivo Monetario	24		
			• Comunicación	25		
			• Motivación	26		
			• Percepción del Empleado	27		
			• Reconocimiento	28		
			• Capacidades Interpersonales	29		
			• Ambiente de Trabajo	30		
Fuente: Vásquez, L (2015)						

Población y Muestra

La población se refiere al conjunto de individuos y objetos que pertenecen a una misma clase por poseer características similares. Según lo expuesto por Hurtado y Toro (1.997:78) “La población o universo se refiere al conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan, a los elementos o unidades (personas, instituciones o cosas) que se van a estudiar”.

Así mismo, Tamayo y Tamayo (1992:220), describen la población: “Es la totalidad del fenómeno a estudiar en donde la unidades de población poseen unas características similares, la cual es estudiada y da origen a los datos de la investigación”. La población total de la Contraloría General del Estado Yaracuy, está comprendida por 107 trabajadores y trabajadoras, detallados de la siguiente manera:

- 85 empleados
- 10 Obreros
- 11 Directivos y jefes
- 1 Contratado

La muestra es la porción o representación, suele ser una parte o porcentaje de la población; por ello, es necesario delimitar las características de la población a fin de establecer cuáles serán los parámetros muestrales y lograr determinar el tipo de muestreo que se utilizará en la investigación. Como bien lo señala Hernández, Fernández y Baptista (1991:212) explica: “La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población”. El tamaño de la

muestra, está condicionado por los objetivos del estudio, que determinarán su diseño, las variables a considerar y el método planteado.

En esta investigación se utilizó un muestreo No probabilístico Opinático o Intencional. Según lo define Arias, F (2006:59), el muestreo Intencional u opinático, “es aquel donde los elementos muestrales son escogidos en base a criterios o juicios preestablecidos por el investigador”, por lo que se seleccionaron 12 trabajadores y trabajadoras de las Áreas de Control Descentralizada y Centralizada, cuyos cargos son: Auditores, Abogados, Ingenieros, Asistentes de Auditoría, Secretarias y 21 trabajadores y trabajadoras de otras áreas del organismo incluyendo Directivos y Jefes, responsables de las áreas:

- Despacho del Contralor.
- Dirección General de Control.
- Dirección de Determinación de Responsabilidades Administrativas.
- Unidad de Auditoría Interna.
- Unidad de Atención al Ciudadano
- Unidad de Consultoría Jurídica.
- Unidad de Desarrollo Interno.
- Unidad de Recursos Humanos.
- Unidad de Administración.
- Sección de Servicios Generales.

El número definitivo de la muestra a ser seleccionada para realizar la encuesta son: 33 personas entre trabajadores y trabajadoras, que laboran en el órgano de control.

Técnicas e Instrumento de Recolección de Datos

Las técnicas de Recolección de datos se refieren a los instrumentos que permitieron obtener la información necesaria acerca del problema o realidad laboral en estudio. Según Tamayo y Tamayo (1.992), define:

Las técnicas de recolección de datos son la parte operativa del diseño investigativo. Hace relación al procedimiento, condiciones y lugar de la recolección de datos. Es importante considerar los métodos de recolección de datos y calidad de información obtenida, de ello dependerá que los datos sean precisos y obtener así resultados útiles y aplicables. (p: 98).

Es de señalar que, en función de los objetivos y al tipo de investigación definido para el presente estudio, se aplicó la encuesta como la técnica de recolección de datos, definida por Arias, F (2004:70) como "una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema particular" y para esta técnica se usará como instrumento el cuestionario; el cual es considerado por Balestrini, M (2.001) como:

Un medio de comunicación escrito y básico, entre el encuestador y el encuestado, facilita traducir los objetivos y las variables de la investigación a través de una serie de preguntas muy particulares, previamente preparadas de forma cuidadosa, susceptibles de analizarse en relación con el problema estudiado. (p. 155).

Del mismo modo Hernández, Fernández y Baptista (1991:285), “los cuestionarios consisten en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir”. Se elaboraron 3 cuestionarios en tres Tablas distintas, referentes a los 3 objetivos específicos de la investigación, el cual está conformado con diez preguntas en cada Tabla para un total de treinta (30) ítem, preguntas de tipo cerradas dicotómicas, con solo 2 posibles alternativas de respuestas: SI-NO, la misma consta de una carta de presentación dirigida a la muestra (personas) seleccionada de este órgano de control en la que se presenta el título de la investigación y las instrucciones generales que se deben considerar para responder las preguntas formuladas (Ver Anexo A).

Finalmente, en relación al análisis de resultados referidos a la realidad objeto de estudio, los hallazgos más relevantes sirvieron de referentes para justificar la elaboración de este trabajo de investigación.

Análisis de la Validez y Confiabilidad del Instrumento

Siempre que se quiere recopilar información a fin de ayudar a tomar decisiones. En este sentido, un instrumento según Alvarado, Canales y Pineda (1994:125) “...es el mecanismo que utiliza el investigador para recolectar y registrar la información”. Con este propósito, es absoluto saber si el instrumento a plantear nos ayudará a contar con información útil y fehaciente sobre el problema de estudio, en cuyo caso ¿cuál será el mejor que podamos usar?, ¿cómo hacer la selección tanto del instrumento como de los reactivos que la formen? Existen muchas consideraciones específicas

a tomar en cuenta en la evaluación de un cuestionario; las cuales las incluiremos bajo dos encabezados principales: validez y confiabilidad

Para conseguir la validez de los diversos instrumentos utilizados para la consecución del objetivo planteado, se utilizó el juicio de los expertos, aportando correcciones, mejoras y opiniones para lograr cumplir con el objetivo del instrumento y su estructura (Ver Anexo B). Se debe tener presente, que la validez debe estar enmarcada dentro de los lineamientos establecidos, donde se busca evaluar y medir las variables pertinentes al tema en estudio.

La validez responde a la pregunta ¿con qué fidelidad corresponde el universo o población al atributo que se va a medir? La validez de un instrumento consiste en que mida lo que tiene que medir (autenticidad). Al estimar la validez es necesario saber a ciencia cierta qué rasgos o características se desean estudiar. A este rasgo o característica se le denomina variable criterio. Al respecto, Bolívar, R (2002:74) afirma que "... nos interesa saber qué tan bien corresponden las posiciones de los individuos en la distribución de los puntajes obtenidos con respecto a sus posiciones en el continuo que representa la variable criterio".

Hay que considerar que, la validez no puede expresarse cuantitativamente es más bien una cuestión de juicio, se estima de manera subjetiva o intersubjetiva empleando, usualmente, el denominado Juicio de Expertos. Se recurre a ella para conocer la probabilidad de error probable en la configuración del instrumento. Mediante el juicio de expertos se pretende tener estimaciones razonablemente buenas. Sin embargo, estas estimaciones pueden y deben ser confirmadas o modificadas a lo largo del tiempo, según se vaya recopilando información durante el funcionamiento del sistema. Los juicios de expertos se pueden obtener por métodos grupales o por métodos de experto único, se recopiló dichos resultados de la encuesta a través de una tabla denominada; Frecuencias absolutas (fa) y Frecuencias relativas (fr) (Ver Tabla 1).

Una vez validado el instrumento, se procedió a calcular la confiabilidad, la representa el grado en que las mediciones de un instrumento son precisas, estables y libres de errores, por lo tanto es una medida de estabilidad de las observaciones. A los efectos de este estudio, los resultados obtenidos se sometieron a una prueba de confiabilidad a través del coeficiente de Validez de Kuder Richardson. Este estadístico requiere una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre 0 y 1; donde un coeficiente de cero (0) significa nula confiabilidad y uno (1) representa un máximo de confiabilidad (confiabilidad total), propio de los instrumentos dicotómicos. Dicho estadístico se obtiene aplicando las siguientes fórmulas.

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

$$st^2 = \frac{\sum (x_i - \bar{x})^2}{n}$$

Los resultados se interpretan de acuerdo con el siguiente cuadro de relación:

Cuadro 4
VALORES DEL COEFICIENTE

RANGO	CONFIABILIDAD (DIMENSIÓN)
0.00 a 0.20	Muy Baja
0.21 a 0.40	Baja
0.41 a 0.60	Media
0.61 a 0.80	Alta
0.81 a 1.00	Muy Alta

Fuente: Palella, S. y Martins, F. (2003, p. 155).

Para el cálculo del coeficiente de confiabilidad de Kuder Richardson, los datos fueron obtenidos de la aplicación de una prueba piloto, donde participó una muestra $n = 20$ empleados pertenecientes a la Contraloría del Municipio Independencia del Estado Yaracuy. La codificación utilizada para cada respuesta del cuestionario fue la siguiente: Si 1 No 0

El resultado del coeficiente de confiabilidad es de 0,84, lo que significa de acuerdo al rango de referencia, existe una **ALTA** (Ver Anexo 3) correspondencia entre las respuestas arrojadas de la aplicación del instrumento, lo que quiere decir que el instrumento es confiable, debido a que se encuentra entre los parámetros establecidos. (Ver Anexo C).

CAPITULO IV

ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos mediante la información recopilada a través de las técnicas de recolección de datos. Cabe destacar que estas Tablas pretenden ofrecer respuesta a los objetivos planteados en la investigación, Estos datos fueron presentados a través de tablas y gráficos que contienen las frecuencias y porcentajes de las respuestas emitidas por los integrantes de la muestra.

A continuación se indican las tablas con los cálculos y gráficos con la información comparativa porcentual, su debida interpretación y en cada caso, una primera conclusión, las cuales se utilizaron para lograr las conclusiones finales.

Tabla 1
Frecuencias absolutas (fa) y Frecuencias relativas (fr) de las respuestas al cuestionario aplicado al sector de empleados de la Contraloría General del estado Yaracuy

N°	Ítem	fa		fr (%)	
		Si	No	Si	No
1	La falta de Planes de Personal (Reclutamiento, Selección e Inducción) en la contraloría puede impedir cumplir eficientemente la labor realizada por el personal para lograr los objetivos programados	29	4	87,88	12,12
2	Conoce el manual de normas y procedimientos para el reclutamiento de los nuevos ingresos de personal	0	33	0,00	100
3	Su ingreso a la Contraloría General del Estado Yaracuy fue por concurso	3	30	9,09	90,91
4	Considera que los ingresos de los nuevos trabajadores a la Contraloría General del Estado Yaracuy deberían ser por su grado de amistad y familiaridad	9	24	27,27	72,73

5	El ingreso a este órgano de control le fue proporcionado una inducción, donde se le señalaba sus funciones laborales	25	8	75,76	24,24
6	Conoce el Manual Descriptivo de Cargo de la Contraloría General del estado Yaracuy, que describe las funciones que realiza	15	18	45,45	54,55
7	Se realiza constantemente evaluación de desempeño en este órgano de control estatal	1	32	3,03	96,97
8	La Contraloría General del Estado Yaracuy posee programa de adiestramiento y Desarrollo de su recurso humano	6	27	18,18	81,82
9	Ha recibido adiestramiento en su desarrollo profesional	19	14	57,58	42,42
10	Considera que se debe evaluar constantemente la Gestión del Recursos Humano en este órgano de control	31	2	93,94	6,06
11	Conoce la Filosofía Institucional de la Contraloría General del estado Yaracuy	31	2	93,94	6,06
12	Ha sido tomado(a) en cuenta para la formulación del Plan Operativo del área donde trabaja	21	12	63,64	36,36
13	Participa en la toma de decisiones, donde se pudiesen solucionar problemas inherentes al trabajo que realiza	15	18	45,45	54,55
N°	Ítem	fa		fr (%)	
		Si	No	Si	No
14	Existe comunicación efectiva entre las distintas Direcciones y Unidades existente en este órgano de control	19	14	57,58	42,42
15	Mantiene una comunicación idónea con sus superiores	30	3	90,91	9,09
16	La Contraloría General del Estado Yaracuy mantiene políticas de seguridad y salud laboral	1	32	3,03	96,97
17	Considera que la situación económica actual de Venezuela incide en su labor dentro de la contraloría	29	4	87,88	12,12
18	Considera que en la contraloría se trabaja bajo presión de algún partido político	3	30	9,09	90,91
19	Participa en actividades de orden socio-cultural en las comunidades adyacentes a este órgano de control	1	32	3,03	96,97
20	En el aspecto tecnológico existen equipos actualizados en el área donde labora	10	23	30,30	69,70
21	Está satisfecho con las funciones laborales que realiza	30	3	90,91	9,09

22	El comportamiento de sus compañeros en su área de trabajo se corresponde a los lineamientos de este órgano de control	23	10	69,70	30,30
23	Considera que su estado de ánimo puede influir en su labor cotidiana	22	11	66,67	33,33
24	Percibe incentivos por el buen desempeño de su labor	4	29	12,12	87,88
25	Los objetivos y metas logrados en su área de trabajo son informados a los trabajadores	15	18	45,45	54,55
26	Se siente motivado(a) por su Director o Jefe para ejecutar las labores asignadas dentro de este órgano contralor	21	12	63,64	36,36
27	El Director o Jefe del área donde trabaja cumple con las condiciones profesionales indispensables para dicho cargo	31	2	93,94	6,06
28	Se reconoce la labor que usted realiza por parte del Director o Jefe	24	9	72,73	27,27
29	Cumple a tiempo las labores que se les asignan en su puesto de trabajo	33	0	100	0,00
30	Percibe que el ambiente de trabajo influye en la eficiencia de las actividades que realiza	31	2	93,94	6,06

Fuente: Instrumento de recolección de datos aplicado al sector de empleados de la Contraloría General del estado Yaracuy.

Elaborado por: Vásquez, L (2015)

1. DIMENSIÓN: Subsistema del Recurso Humano

1.1. INDICADOR: Planificación

Ítem 1

¿La falta de Planes de Personal (Reclutamiento, Selección e Inducción) en la contraloría puede impedir cumplir eficientemente la labor realizada por el personal para lograr los objetivos programados?

Cuadro 5: Frecuencias absolutas y relativas sobre si la falta de Planes de Personal puede impedir cumplir eficientemente la labor realizada por el personal para lograr los objetivos programados

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	
	fa	fr (%)
Si	29	87,88
No	4	12,12
TOTAL	33	100

Fuente: Instrumento de recolección de datos

Elaborado por: Vásquez, L (2015)



Grafico 1: Frecuencias relativas sobre si la falta de Planes de Personal puede impedir cumplir eficientemente la labor realizada por el personal para lograr los objetivos programados

Fuente: Cuadro 5

Elaborado por: Vásquez, L (2015)

Análisis:

En función de los resultados reportados en el cuadro 5 y gráfico 1, el 87,88 % de los encuestados en la contraloría opinan que la falta de Planes de Personal (Reclutamiento, Selección e Inducción) en la contraloría puede impedir cumplir eficientemente la labor realizada por el personal para lograr los objetivos programados. La planificación es un elemento fundamental para toda organización, por cuanto constituye a la formación, ejecución y evaluación de acciones que permiten a la empresa incrementar la capacidad funcional, para establecer el plan estratégico de manera plena y oportuna.

Koontz, H y Weihrich, H (1994:520), indican que; “La planeación 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”, así mismo, Chiavenato, Idalberto (2004:228). Expone; “Planeación es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro...”.

Se puede decir entonces que, de existir una planificación de personal ayudaría a determinar y captar las personas adecuadas para la labor a ser ejecutada en este órgano, se debe aclarar que deben existir parámetros establecidos por las organizaciones para el reclutamiento y selección de acuerdo a los objetivos expresados en los planes estratégicos.

1.2. INDICADOR: Reclutamiento

Ítem 2

¿Conoce el manual de normas y procedimientos para el reclutamiento de los nuevos ingresos de personal?

Cuadro 6: Frecuencias absolutas y relativas sobre el conocimiento de el manual de normas y procedimientos para el reclutamiento de los nuevos ingresos de personal

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	
	fa	fr (%)
Si	0	0
No	33	100
TOTAL	33	100

Fuente: Instrumento de recolección de datos
Elaborado por: Vásquez, L (2015)

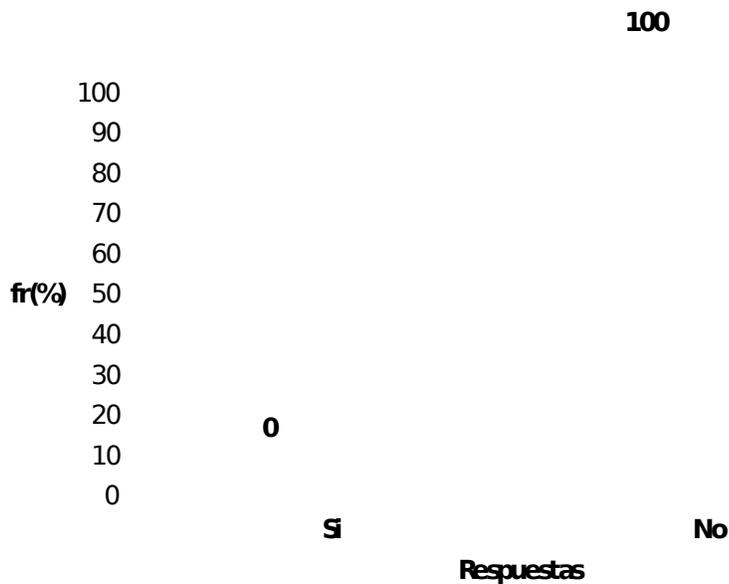


Grafico 2: Frecuencias relativas sobre el conocimiento del manual de normas y procedimientos para el reclutamiento de los nuevos ingresos de personal

Fuente: Cuadro 6

Elaborado por: Vásquez, L (2015)

Análisis:

En cuanto al conocimiento que posee el trabajador de la contraloría sobre el manual de normas y procedimientos utilizados para el reclutamiento de los nuevos ingresos de personal, en función de los resultados reportados en el cuadro 6 y gráfico 2, todos los trabajadores encuestados, es decir el 100 % manifiestan no conocer dicho instrumento interno, por lo que se evidencia que las autoridades de este órgano de control, en especial la unidad de recursos humanos ya que debería proporcionar tal información a los directores y jefes inmediatos con el fin de que estos mejoren y sugieran los nuevos ingresos del personal que van a estar bajo su responsabilidad.

Según explica Melinkoff (1990:138), “los manuales de normas y procedimientos son instrumentos sistemáticos donde se indican actividades para ser cumplidas a través de las normas y reglas impuestas por la organización”.

Es por esto que un manual de reclutamiento debe contener un conjunto de procedimientos que busquen atraer candidatos potenciales, calificados, capaces y con actitud para ocupar un cargo que pueda cubrir las necesidades de la contraloría, de acuerdo a los requerimientos y especificaciones del puesto de trabajo.

1.3. INDICADOR: Selección

Ítem 3

¿Su ingreso a la Contraloría General del Estado Yaracuy fue por concurso?

Cuadro 7: Frecuencias absolutas y relativas sobre si el ingreso a la Contraloría General del Estado Yaracuy fue por concurso

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	
	fa	fr (%)
Si	3	9,09
No	30	90,91
TOTAL	33	100

Fuente: Instrumento de recolección de datos

Elaborado por: Vásquez, L (2015)

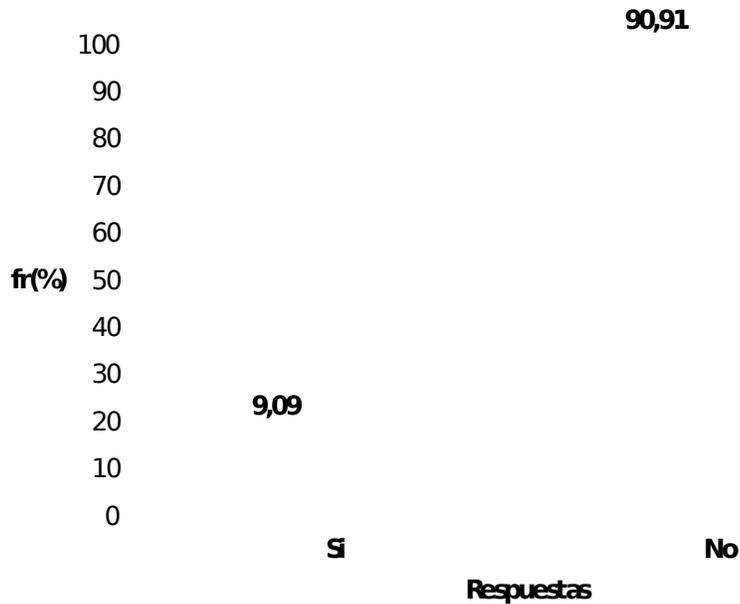


Gráfico 3: Frecuencias relativas sobre si el ingreso a la Contraloría General del Estado Yaracuy fue por concurso
Fuente: Cuadro 7
Elaborado por: Vásquez, L (2015)

Análisis:

Tal como lo muestra el cuadro 7 y gráfico 3, el 90,91% de los trabajadores opinan que, su ingreso a la Contraloría General del Estado Yaracuy, no fue por concurso, mientras que solo el 9,09 % de los trabajadores encuestados manifiestan que su ingreso a la contraloría fue por concurso.

Toda organización debe mantener líneas establecidas en cuanto a la selección de personal puesto que de ellos se deriva la importancia que tiene el puesto de trabajo y la responsabilidad que recae sobre quien lo asume. Así mismo se debe mencionar que al ingresar por concurso en este órgano de control, tiene una gran importancia, ya que dicho empleados deben estar bien preparados técnicamente para cumplir con las auditorias, fiscalizaciones, inspecciones, examen de la cuenta y otros procesos de control que se realizan en los diferentes institutos del gobierno regional.

1.4. INDICADOR: Selección

Ítem 4

¿Considera que los ingresos de los nuevos trabajadores a la Contraloría General del Estado Yaracuy deberían ser por su grado de amistad y familiaridad?

Cuadro 8: Frecuencias absolutas y relativas sobre si se considera que los ingresos de los nuevos trabajadores a la Contraloría General del Estado Yaracuy deberían ser por su grado de amistad y familiaridad

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	
	fa	fr (%)

Si	9	27,27
No	24	72,73
TOTAL	33	100

Fuente: Instrumento de recolección de datos

Elaborado por: Vásquez, L (2015)

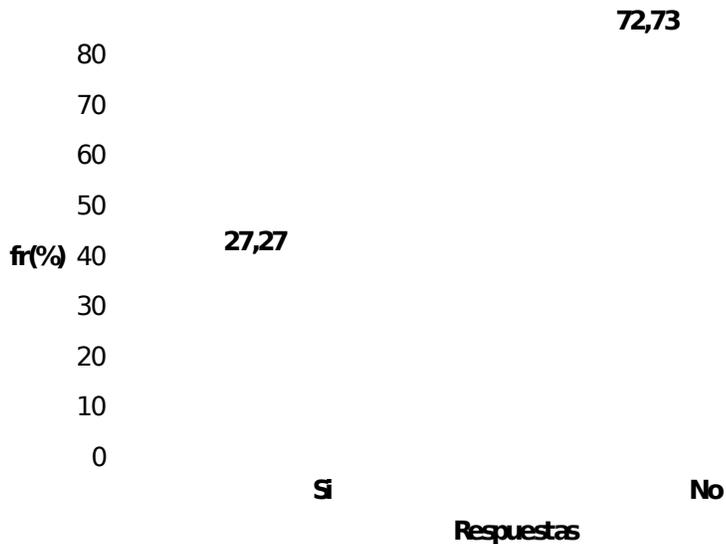


Grafico 4: Frecuencias relativas sobre si se considera que los ingresos de los nuevos trabajadores a la Contraloría General del Estado Yaracuy deberían ser por su grado de amistad y familiaridad

Fuente: Cuadro 8

Elaborado por: Vásquez, L (2015)

Análisis:

Los resultados del cuadro 8 y gráfico 4 reflejan que el 72,73% de los encuestados no apoyan que los ingresos de los nuevos trabajadores a la Contraloría General del Estado Yaracuy deberían ser por su grado de amistad y familiaridad, por lo cual se observa una debilidad en el proceso de reclutamiento y selección del personal, que pudiesen traer como consecuencia que no estén preparados para las labores que se realiza en

este órgano de control, por lo que pudiese existir conflictos, preferencias, entre otros, todos perjudiciales para el desempeño de sus labores.

Chiavenato, I (2002: 110), define la selección de personal como, “La escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado”

Es urgente y prioritario establecer y diseñar un nuevo proceso de reclutamiento y selección de personal, que garantice contratar y promover al mejor recurso humano para este órgano de control fiscal, con el desarrollo de documentos, manuales, herramientas, que definan y faciliten el cumplimiento y la efectividad de cada tarea y actividad en cada una de las fases del proceso.

1.5. INDICADOR: Inducción

Ítem 5

¿El ingreso a este órgano de control le fue proporcionado una inducción, donde se le señalaba sus funciones laborales?

Cuadro 9: Frecuencias absolutas y relativas sobre si al ingreso a la contraloría le fue proporcionado una inducción, donde se le señalaba sus funciones laborales

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	
	fa	fr (%)
Si	25	75,76
No	8	24,24
TOTAL	33	100

Fuente: Instrumento de recolección de datos
Elaborado por: Vásquez, L (2015)

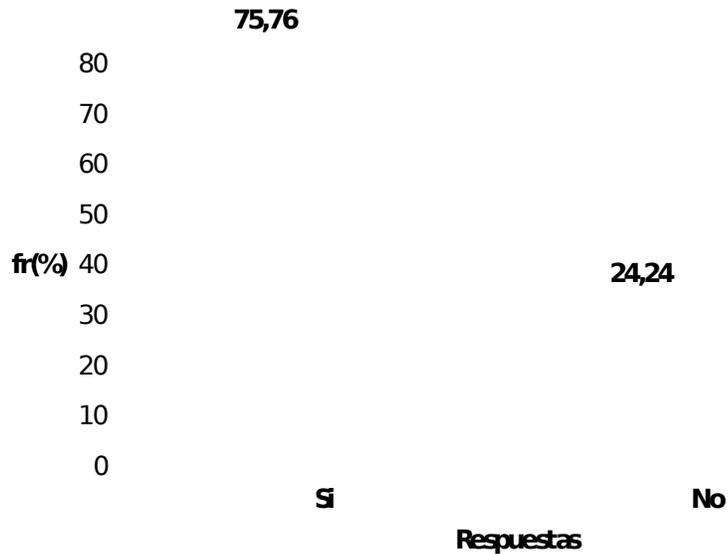


Grafico 5: Frecuencias relativas sobre si al ingreso a la contraloría le fue proporcionado una inducción, donde se le señalaba sus funciones laborales

Fuente: Cuadro 9

Elaborado por: Vásquez, L (2015)

Análisis:

Un porcentaje superior al 50% de trabajadores de la contraloría, manifestaron que les fue proporcionado inducción sobre sus funciones laborales, en este caso el 75,76 % tal como lo refleja el cuadro 9 y gráfico 5, mientras que solo el 24,24 % manifiesta que no recibió inducción.

Dessler (1991:261) define la inducción como: “Procedimiento que permite proporcionar a los trabajadores información básica sobre la empresa, información que necesita para desempeñar satisfactoriamente sus labores”.

Lo que se busca con la inducción es, la orientación dirigida al nuevo personal de quien se inicia en un puesto de trabajo, por lo que constituye el modo de socializarlo brindándole información y satisfacción que contribuya a un mejor desenvolvimiento. Así mismo dicho proceso del subsistema anteriormente comentado y desarrollado debe busca ayudar a los nuevos empleados de la institución a conocerse y auxiliarlos para tener un comienzo productivo, estableciendo con esto actitudes favorables que permitan introducir un sentimiento de pertenencia y aceptación para generar entusiasmo y una alta moral hacia la institución, sus políticas y su personal.

1.6. INDICADOR: Descripción del Cargo

Ítem 6

¿Conoce el Manual Descriptivo de Cargo de la Contraloría General del estado Yaracuy, que describe las funciones que realiza?

Cuadro 10: Frecuencias absolutas y relativas sobre el conocimiento de el Manual Descriptivo de Cargo de la Contraloría General del estado Yaracuy

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	
	fa	fr (%)
Si	15	45,45

No	18	54,55
TOTAL	33	100

Fuente: Instrumento de recolección de datos

Elaborado por: Vásquez, L (2015)

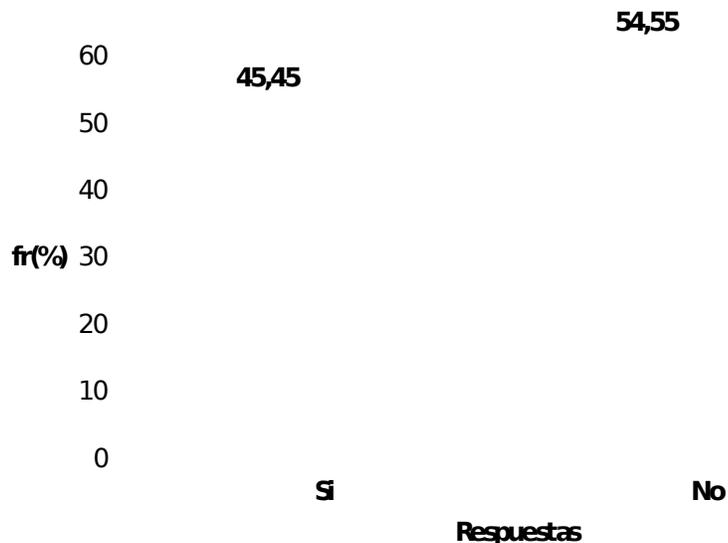


Grafico 6: Frecuencias relativas sobre el conocimiento del Manual Descriptivo de Cargo de la Contraloría General del estado Yaracuy

Fuente: Cuadro 10

Elaborado por: Vásquez, L (2015)

Análisis:

En cuanto a la opinión de los encuestados sobre el conocimiento del Manual Descriptivo de Cargo de la Contraloría General del estado Yaracuy, donde se describe las funciones que realizan, el 54,55 % manifiesta no tener conocimiento y el 45,45 % si manifiesta tener conocimiento, tal como lo reflejan los resultados

del cuadro 10 y gráfico 6, es decir, las labores que realizan les son encomendadas sin poseer un manual de fácil acceso y manejo, donde se les oriente sus operaciones de acuerdo al cargo que ocupa.

La unidad de recursos humanos debe proporcionarle al los diferentes directores y jefes el respectivo manual con el fin de que conozcan la labor que debe desarrollar cada trabajador, facilitándoles las tareas de acuerdo a su cargo y las condiciones profesionales que presenta.

Todo manual descriptivo de cargos, lleva a cabo los procesos óptimos de administración de personal, permitiendo mejorar los procesos de contratación de profesionales, técnicos y personal obrero, colocando a las personas con las competencias en los lugares adecuados, distribuyendo equitativamente a los empleados en las diferentes áreas de trabajo de la organización.

1.7. INDICADOR: Evaluación del Desempeño

Ítem 7

¿Se realiza constantemente evaluación de desempeño en este órgano de control estatal?

Cuadro 11: Frecuencias absolutas y relativas sobre si se realiza constantemente evaluación de desempeño en la contraloría del estado Yaracuy

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	
	fa	fr (%)
Si	1	3,03
No	32	96,97
TOTAL	33	100

Fuente: Instrumento de recolección de datos
Elaborado por: Vásquez, L (2015)

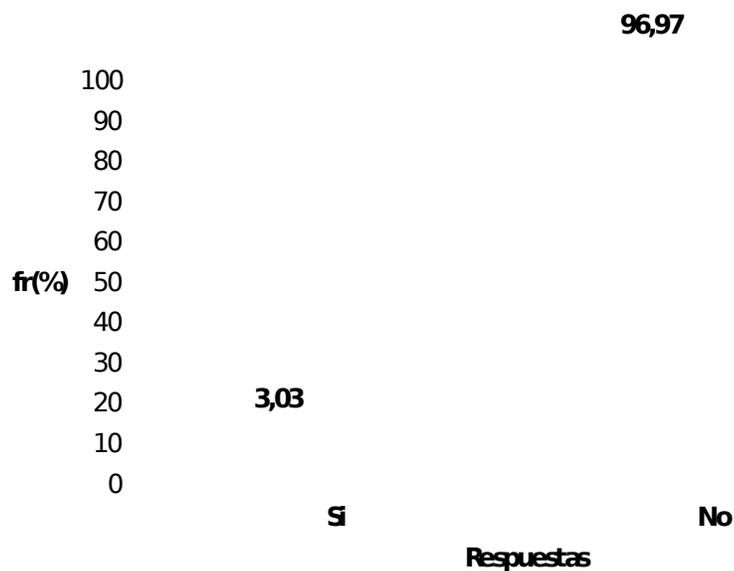


Grafico 7: Frecuencias relativas sobre si se realiza constantemente evaluación de desempeño en la contraloría del estado Yaracuy

Fuente: Cuadro 11

Elaborado por: Vásquez, L (2015)

Análisis:

En la Contraloría General del Estado Yaracuy no se realiza constantemente evaluación de desempeño, esta es la declaración del 96,97% de los trabajadores encuestados, solo el 3,03% de los encuestados afirma que si se realiza evaluación de desempeño. Estos resultados pueden observarse en el cuadro 11 y gráfico 7.

Considerando que es un porcentaje elevado, se evidencia una debilidad interna, por lo que las valoraciones del trabajo que desempeña cada uno de ellos puede influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo y las tareas delegadas, con el fin de descubrir en qué medida es provechoso el trabajador y si podrá mejorar su eficacia y eficiencia a futuro. Esto también pudiese estar relacionado con los incentivos tanto monetario como de sus ascensos en los diferentes puestos de trabajo de acuerdo a dicha valoración profesional.

Estas estrategias del recurso humano deben ser revisadas y diseñadas en cada uno de los departamentos donde estén ubicado cada trabajador, ya que cada uno de ellos trabaja y tienen tareas distintas.

1.8. INDICADOR: Adiestramiento

Ítem 8

¿La Contraloría General del Estado Yaracuy posee programa de adiestramiento y Desarrollo de su recurso humano?

Cuadro 12: Frecuencias absolutas y relativas sobre si la Contraloría General del Estado Yaracuy posee programa de adiestramiento y Desarrollo de su recurso humano

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	
	fa	fr (%)
Si	6	18,18
No	27	81,82
TOTAL	33	100

Fuente: Instrumento de recolección de datos

Elaborado por: Vásquez, L (2015)

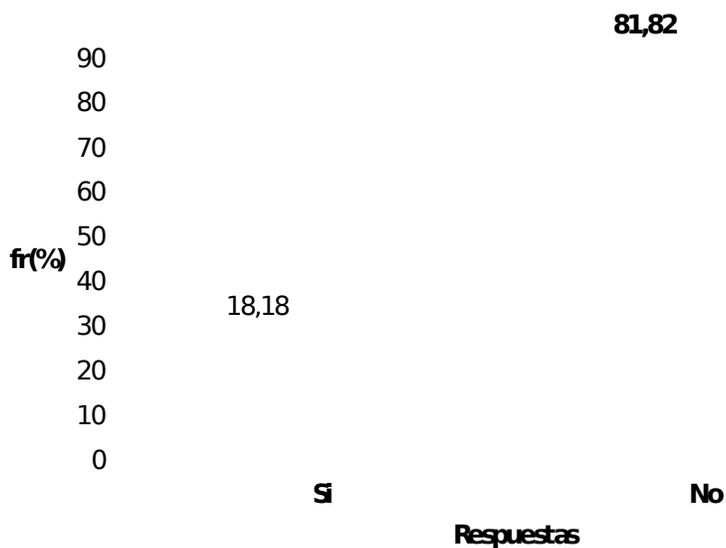


Grafico 8: Frecuencias relativas sobre si la Contraloría General del Estado Yaracuy posee programa de adiestramiento y Desarrollo de su recurso humano

Fuente: Cuadro 12

Elaborado por: Vásquez, L (2015)

Análisis:

En cuanto a los resultados reportados en el cuadro 12 y gráfico 8, que hacen referencia a la opinión de los trabajadores de la contraloría sobre si este organismo posee programa de adiestramiento y Desarrollo de su recurso humano, el 81,82% de los encuestados opina que no posee.

El diseñar un plan de adiestramiento por parte de este órgano, ayudaría a que el trabajador tenga mayor conocimiento respecto a su plan de desarrollo tendrán mayor conocimiento mediante la evaluación de desempeño de los aspectos que deben mejorar para crecer y asumir nuevos retos, por lo que al obtener un plan de desarrollo en la contraloría puede obtenerse trabajadores aptos para desenvolverse en las tareas asignadas, cuyo propósito resultaría beneficioso, ya que un personal bien capacitado puede realizar su trabajo de forma eficiente, alcanzando los objetivos propuestos.

Es importante que, se maneje un adecuado adiestramiento para el trabajador, cuyo primer paso sería; reconocer las necesidades de cada área, diseñar el plan de formación y por ultimo diseñar un plan de acción.

1.9. INDICADOR: Adiestramiento

Ítem 9

¿Ha recibido adiestramiento en su desarrollo profesional?

Cuadro 13: Frecuencias absolutas y relativas sobre si se recibe adiestramiento en desarrollo profesional

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	
	fa	fr (%)
Si	19	57,58
No	14	42,42
TOTAL	33	100

Fuente: Instrumento de recolección de datos

Elaborado por: Vásquez, L (2015)



Grafico 9: Frecuencias relativas sobre si se recibe adiestramiento en desarrollo profesional

Fuente: Cuadro 13

Elaborado por: Vásquez, L (2015)

Análisis:

El 57,58% de los trabajadores de la Contraloría General del Estado Yaracuy afirma haber recibido adiestramiento en su desarrollo profesional, pero el 42,42% tiene una opinión contraria. Estos resultados se encuentran reflejados en el gráfico 9 y cuadro 13, sin embargo el investigador evidencio que si se ha dado capacitación al personal, no de manera conjunta ni continua pero si se ha capacitado. Se debe realizar una programación a partir de la evaluación del desempeño que permitan saber cuáles son las debilidades del personal y solucionarlas con las actividades de adiestramiento y desarrollo profesional de cada uno de los trabajadores en función de alcanzar los objetivos programados.

Como se puede observar en dicho grafico, 14 trabajadores manifestaron que no han recibido, esto también se puede evidenciar a la falta de una programación o plan, tal como se evidenció en el pasado grafico, ya que no saben o pudiesen estar capacitando a las mismas personas, sin tomar en cuenta a los demás. Estos resultados se puede estar relacionado con el ingreso del personal sin concurso, por amistad o familiaridad existente en este órgano de control, debilidad que pudiese perjudicar al resto del personal y generando conflicto al no ser tomado en cuenta.

1.10. INDICADOR: La auditoria de los recursos humanos.

Ítem 10

¿Considera que se debe evaluar constantemente la Gestión del Recursos Humano en este órgano de control?

Cuadro 14: Frecuencias absolutas y relativas sobre si se evalúa constantemente la Gestión del Recursos Humano en la Contraloría General del estado Yaracuy

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	
	fa	fr (%)
Si	31	93,94
No	2	6,06
TOTAL	33	100

Fuente: Instrumento de recolección de datos

Elaborado por: Vásquez, L (2015)

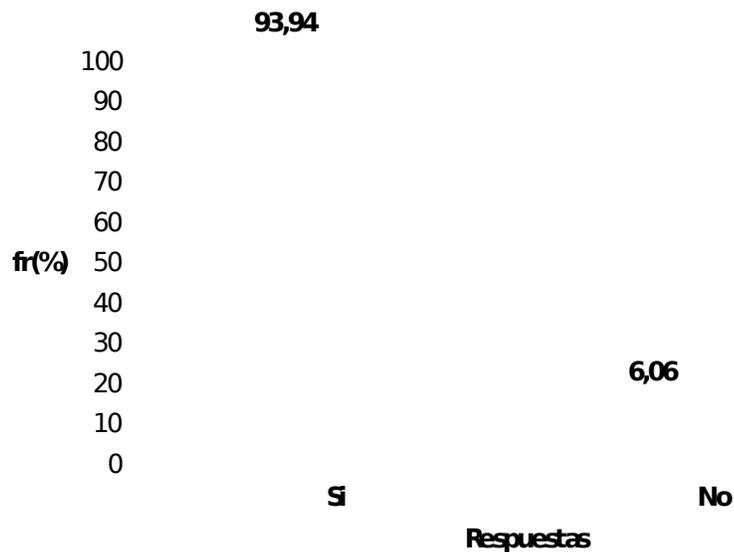


Grafico 10: Frecuencias relativas sobre si se evalúa constantemente la Gestión del Recursos Humano en la Contraloría General del estado Yaracuy

Fuente: Cuadro 14

Elaborado por: Vásquez, L (2015)

Análisis:

Se debe evaluar constantemente la Gestión del Recursos Humano en la Contraloría General del Estado Yaracuy, esta fue la opinión del 93,94% de los encuestados, todo esto con el fin de fortalecer el personal directivo, administrativo y técnico, ya que este es un organismo donde el personal labora en ambientes distintos, donde se realizan trabajos fuera del organismo y están en constante comunicación con las diferentes autoridades de los mismos.

La medición del trabajo sirve para establecer normas en relación con el rendimiento personal, comparando el desempeño de los trabajadores con las normas, para determinar si estas se cumplen, es decir, la evaluación del personal debe de estar de acuerdo a las normas, métodos y procedimientos establecidos en esta organización, es por esto que debe estar relacionado con el diseño de un plan de descripción de cargos, donde se establezcan las actividades que cada uno de ellos deben ejercer y desarrollar.

2. DIMENSIÓN: Factores Internos y Externos

2.1. INDICADOR: Identificación con la empresa

Ítem 11

¿Conoce la Filosofía Institucional de la Contraloría General del estado Yaracuy?

Cuadro 15: Frecuencias absolutas y relativas sobre el conocimiento de la Filosofía Institucional de la Contraloría General del estado Yaracuy

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	
	fa	fr (%)
Si	31	93,94
No	2	6,06
TOTAL	33	100

Fuente: Instrumento de recolección de datos

Elaborado por: Vásquez, L (2015)

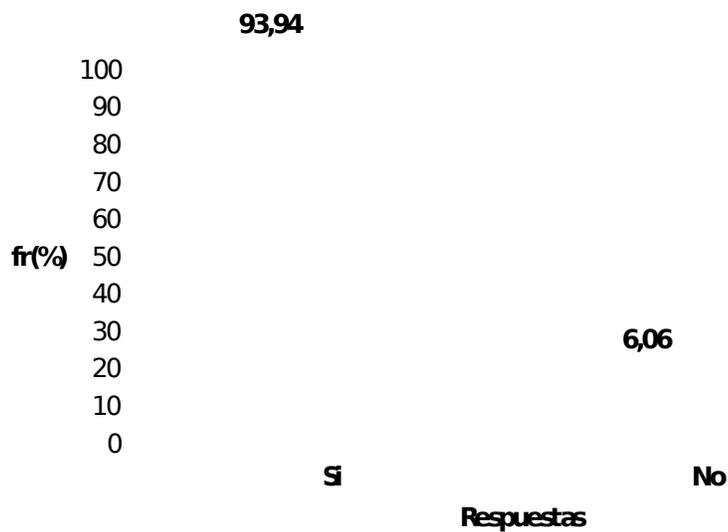


Grafico 11: Frecuencias relativas sobre el conocimiento de la Filosofía Institucional de la Contraloría General del estado Yaracuy

Fuente: Cuadro 15

Elaborado por: Vásquez, L (2015)

Análisis:

En cuanto a si los trabajadores de la Contraloría General del estado Yaracuy conocen su filosofía institucional, el cuadro 15 y gráfico 11, muestra que el 93,94% de los encuestados tiene conocimiento de ello, lo que significa que se tiene identidad institucional.

Autores como, Muñiz (2005:52) señala que “la filosofía es como el sistema de valores y creencias de una organización. Ella, está compuesta por una serie de principios, que se basan en saber quiénes somos, en que se cree, es decir, ideas, valores; cuáles son sus preceptos; así como, conocer los compromisos y responsabilidades”.

Es importante como personal de este organismo conocer que los trabajadores de este órgano de control conocen dicha filosofía, ya que esto ayuda al desarrollo de la contraloría y la visión que tiene cada trabajador sobre su labor dentro de ella, esto va de la mano con la planeación ya que indica lo que quiere y hacia dónde quiere llegar. Es de resaltar que muchas veces algunos trabajadores no le dan la importancia a dichos aspectos, sin embargo son el pilar fundamental en cada organización ya que de esto depende la conducta, actitudes y aptitudes de cada uno de los trabajadores.

2.2. INDICADOR: Participación en la fijación de objetivos.

Ítem 12

¿Ha sido tomado(a) en cuenta para la formulación del Plan Operativo del área donde trabaja?

Cuadro 16: Frecuencias absolutas y relativas sobre la participación del trabajador en la formulación del Plan Operativo del área donde trabaja

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	
	fa	fr (%)
Si	21	63,64
No	12	36,36
TOTAL	33	100

Fuente: Instrumento de recolección de datos

Elaborado por: Vásquez, L (2015)

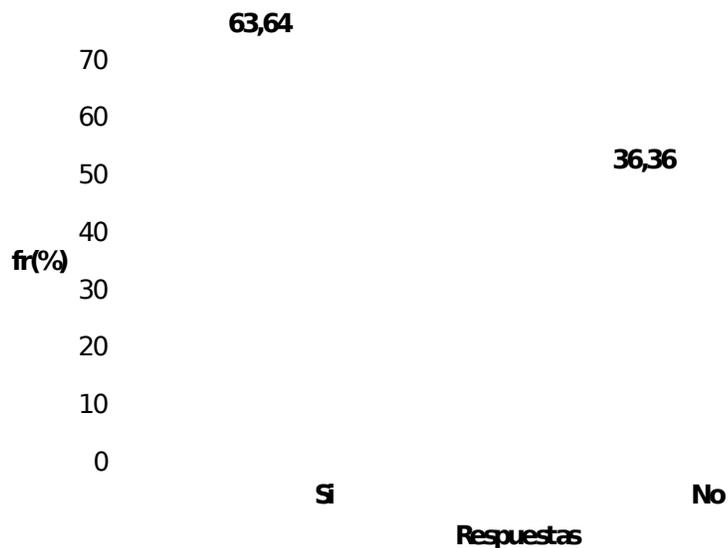


Gráfico 12: Frecuencias relativas sobre la participación del trabajador en la formulación del Plan Operativo del área donde trabaja

Fuente: Cuadro 16

Elaborado por: Vásquez, L (2015)

Análisis:

En lo que respecta al ítem 12 y al resultado arrojado durante la aplicación del instrumento se evidencia que un 63,64% de la muestra es tomado en cuenta para la formulación del plan operativo del área donde trabaja, por tanto hay participación en la fijación de los objetivos y metas planteadas a desarrollar en un periodo dado.

Según Jones y Hill (1990: 541), todo proceso “necesita de la participación tanto de los gerentes como de los trabajadores, solo así se logrará en la empresas”.

La mejor forma de que la persona acepte los objetivos es permitirles participar en el establecimiento de los mismos, las personas deben saber la medida en que sus esfuerzos han permitido alcanzar las tareas propuestas o el nivel hasta el que se ha llegado en su consecución. Del mismo modo el Gerente, Director o Jefe, debe ser la primera persona de acceder a conocer a dicho personal a que se involucre en la toma de decisiones.

2.3. INDICADOR: Toma de decisiones

Ítem 13

¿Participa en la toma de decisiones, donde se pudiesen solucionar problemas inherentes al trabajo que realiza?

Cuadro 17: Frecuencias absolutas y relativas sobre la participación del trabajador en la toma de decisiones

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	
	fa	fr (%)
Si	15	45,45
No	18	54,55
TOTAL	33	100

Fuente: Instrumento de recolección de datos

Elaborado por: Vásquez, L (2015)



Grafico 13: Frecuencias relativas sobre la participación del trabajador en la toma de decisiones

Fuente: Cuadro 17

Elaborado por: Vásquez, L (2015)

Análisis:

En cuanto a la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, donde se pudiesen solucionar problemas inherentes al trabajo que realiza, el 54,55% manifiesta que no participa, tal como se puede evidenciar en el cuadro 17 y gráfico 13, existiendo una diferencia de solo un 9,10%, por tanto se puede interpretar que en la gran mayoría de los funcionarios participan en la toma de decisiones que puedan solucionar problemas inherentes a sus funciones que realiza.

Es de señalar que los trabajadores que realizan auditoria si toman decisiones en cuanto al trabajo que realizan, mientras que los que laboran en unidades y departamentos dentro de este organismo son autorizados por sus superiores, además son tareas y actividades distintas.

Se puede señalar que, la participación en la toma de decisiones puede mejorar la calidad y la aceptación de las decisiones, fomenta la motivación y la autoestima de los trabajadores y mejora las relaciones interpersonales con los empleados. Delegar demasiadas atribuciones puede resultar tan gran un error como delegar demasiado poco. Si se delega muy poco, los empleados raramente sentirán un compromiso hacia la organización. Para estos empleados, el trabajo es sólo un trabajo más. Cuando los empleados sienten que su participación en decisiones es importante, sólo entonces pueden sentir un otorgamiento de poderes, o sea, que tienen a mano las herramientas necesarias para llevar a cabo sus tareas.

2.4. INDICADOR: Comunicación

Ítem 14

¿Existe comunicación efectiva entre las distintas Direcciones y Unidades existente en este órgano de control?

Cuadro 18: Frecuencias absolutas y relativas sobre la existencia de comunicación efectiva entre las distintas Direcciones y Unidades de la Contraloría General del estado Yaracuy

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	
	fa	fr (%)
Si	19	57,58
No	14	42,42
TOTAL	33	100

Fuente: Instrumento de recolección de datos
Elaborado por: Vásquez, L (2015)

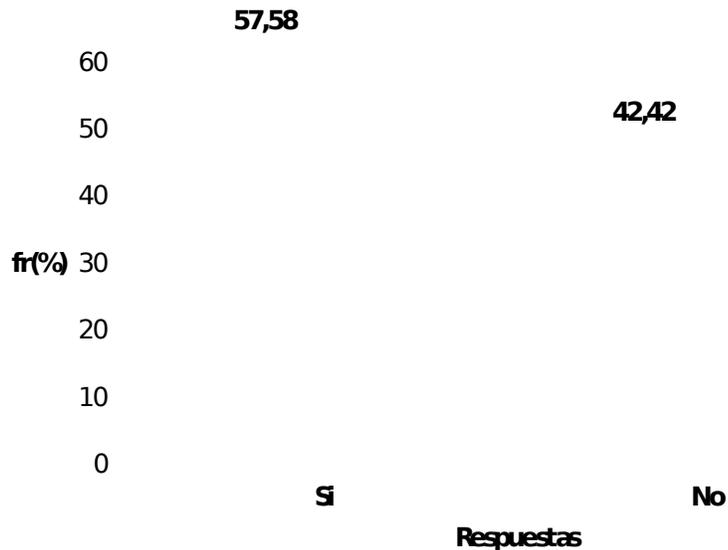


Gráfico 14: Frecuencias relativas sobre la existencia de comunicación efectiva entre las distintas Direcciones y Unidades de la Contraloría General del estado Yaracuy

Fuente: Cuadro 18

Elaborado por: Vásquez, L (2015)

Análisis:

La opinión de los trabajadores sobre la existencia de comunicación efectiva entre las distintas Direcciones y Unidades existente en la Contraloría General del Estado Yaracuy se encuentra dividida, tal como lo refleja el cuadro 18 y gráfico 14, en donde el 57,58% de los encuestados opinan positivamente y el 42,42% opinan que no existe comunicación efectiva, la diferencia es de por tanto de 5 trabajadores, se debe observar tal situación y hacer una comunicación efectiva al 100%.

Breth (1974:24), plantea que “las relaciones y las comunicaciones humanas son indivisibles porque es imposible llevar a cabo unas sin las otras”

Una forma en que se logra la coordinación y el control es por medio de la comunicación efectiva entre las unidades, promoviéndolas los directores y jefes a través de reuniones periódicas, actividades profesionales entre trabajadores y establecer objetivos que pudiesen desarrollar dichas unidades en conjunto.

2.5. INDICADOR: Comunicación

Ítem 15

¿Mantiene una comunicación idónea con sus superiores?

Cuadro 19: Frecuencias absolutas y relativas sobre el mantenimiento de comunicación idónea con los superiores

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	
	fa	fr (%)
Si	30	90,91
No	3	9,09
TOTAL	33	100

Fuente: Instrumento de recolección de datos

Elaborado por: Vásquez, L (2015)

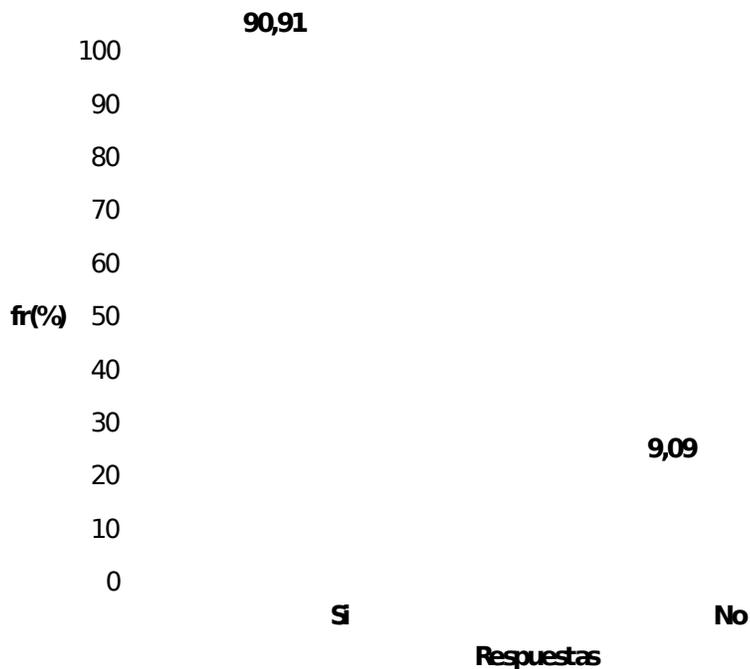


Grafico 15: Frecuencias relativas sobre el mantenimiento de comunicación idónea con los superiores

Fuente: Cuadro 19

Elaborado por: Vásquez, L (2015)

Análisis:

La comunicación es idónea entre los trabajadores con sus superiores, así opina el 90,91% de los encuestados, tal como lo refleja el cuadro 19 y gráfico 15. Fortalecer las relaciones mediante contactos sociales y propiciar que el personal se conozcan para que lleven a cabo un proyecto conjunto o simplemente para hablar, puede influir de una manera positiva.

Como director o jefe, se tiene que hacer uso de algunas actividades con el objetivo de facilitar que el personal se reúna con sus líderes con más frecuencia, se sientan más cómodo en conjunto y funcionen mejor como equipo, usualmente no se tiene que forzar al personal para que reúna con los directores y jefes, pues la mayoría agradece la oportunidad que se le brinda para establecer una mejor comunicación e interacción. Este resultado pudiese tener relación con el anterior Ítem.

La comunicación efectiva por parte de cualquier empleado reside en el gerente, en su manera de comunicarse, de despertar y mantener el interés de su personal en torno a lo que dice; incluso en la manera como se expresa y se dirige a quienes forman parte de su equipo de trabajo. Por tal motivo, la elección de las palabras y su empleo tienen una considerable importancia en la comunicación y el gerente y su equipo de trabajo deben ajustarse a los niveles educacionales, intelectuales y de interés que predominan en el grupo.

2.6. INDICADOR: Seguridad Laboral

Ítem 16

¿La Contraloría General del Estado Yaracuy mantiene políticas de seguridad y salud laboral?

Cuadro 20: Frecuencias absolutas y relativas sobre el mantenimiento de políticas de seguridad y salud laboral en la Contraloría General del Estado Yaracuy

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	
	fa	fr (%)
Si	1	3,03
No	32	96,97
TOTAL	33	100

Fuente: Instrumento de recolección de datos

Elaborado por: Vásquez, L (2015)

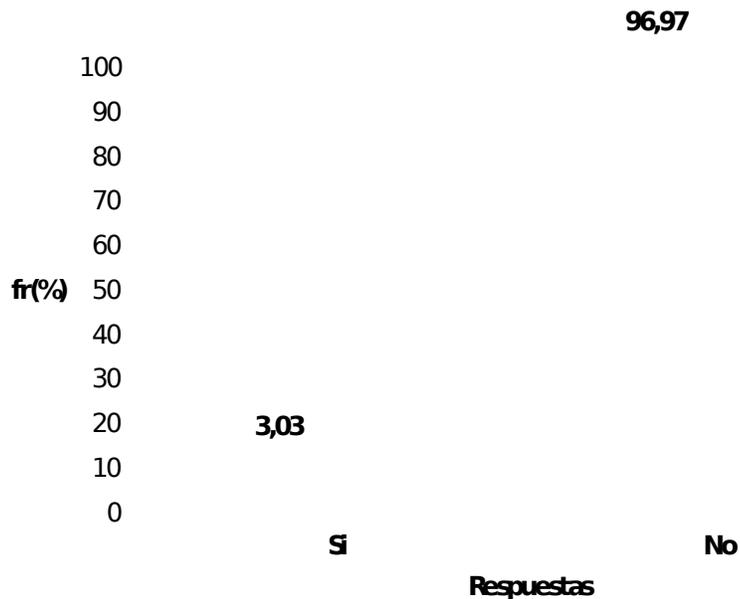


Gráfico 16: Frecuencias relativas sobre el mantenimiento de políticas de seguridad y salud laboral en la Contraloría General del Estado Yaracuy

Fuente: Cuadro 20

Elaborado por: Vásquez, L (2015)

Análisis:

Según lo sostiene el 96,97% de los trabajadores encuestados, opinan que en la Contraloría General del Estado Yaracuy no mantiene políticas de seguridad y salud laboral, tal como se observa en el gráfico 16, por lo que se refleja una gran debilidad en este sentido, por tanto para solventar se requiere considerar la importancia de la seguridad y salud laboral dentro del órgano de control.

Las condiciones de trabajo no sólo permiten detectar los procesos peligros y los problemas de salud, ofrece la posibilidad de observar los aspectos que permiten el desarrollo físico y mental de los trabajadores. De esta manera, al mismo tiempo que se implementan las medidas de prevención y protección, se puede fomentar el desarrollo de esas condiciones favorables para la salud.

El trabajo permite el desarrollo de muchas capacidades del personal que labora en nuestro organismo, al tiempo que ofrece condiciones de realización personal y bienestar. La promoción de la salud debe encargarse de desarrollo y fomento de estos recintos.

2.7. INDICADOR: Económicos.

Ítem 17

¿Considera que la situación económica actual de Venezuela incide en su labor dentro de la contraloría?

Cuadro 21: Frecuencias absolutas y relativas sobre si la situación económica actual de Venezuela incide en la labor del trabajador dentro de la contraloría

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	
	fa	fr (%)
Si	29	87,88
No	4	12,12
TOTAL	33	100

Fuente: Instrumento de recolección de datos

Elaborado por: Vásquez, L (2015)

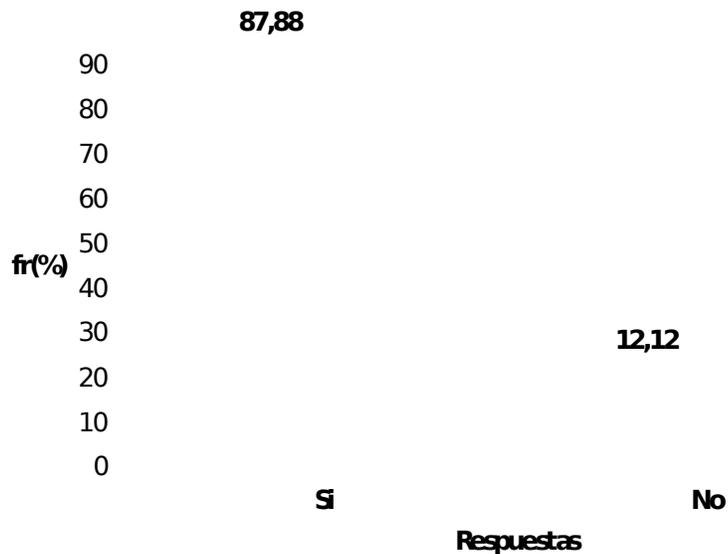


Gráfico 17: Frecuencias relativas sobre si la situación económica actual de Venezuela incide en la labor del trabajador dentro de la contraloría

Fuente: Cuadro 21

Elaborado por: Vásquez, L (2015)

Análisis:

En el cuadro 21 y gráfico 17 se presentan los resultados numéricos que hace mención a la incidencia de la situación económica actual en Venezuela sobre la labor de los trabajadores dentro de la contraloría, en este sentido, el 87,88% de los encuestados opina que si hay incidencia, es un factor que hay que considerar y realizar las labores pertinentes para que no influya en tan gran porcentaje dentro de las labores de este órgano de control y sus objetivos establecidos.

Como etapa del proceso económico, el consumo alimenticio y las necesidades básicas de un trabajador es muy importante pues el consumo se relaciona directamente con los ingresos que reciben en el organismo, de aquí que la gran mayoría de la población apenas pueda satisfacer en poca proporción las necesidades básicas como alimentación, vivienda, vestido, atención medica, entre otras necesidades del recurso humano.

En estos tiempos cambiantes en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez es más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento del personal en el trabajo.

2.8. INDICADOR: Políticos-Legal

Ítem 18

¿Considera que en la contraloría se trabaja bajo presión de algún partido político?

Cuadro 22: Frecuencias absolutas y relativas sobre si en la contraloría se trabaja bajo presión de algún partido político

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	
	fa	fr (%)
Si	3	9,09
No	30	90,91
TOTAL	33	100

Fuente: Instrumento de recolección de datos

Elaborado por: Vásquez, L (2015)

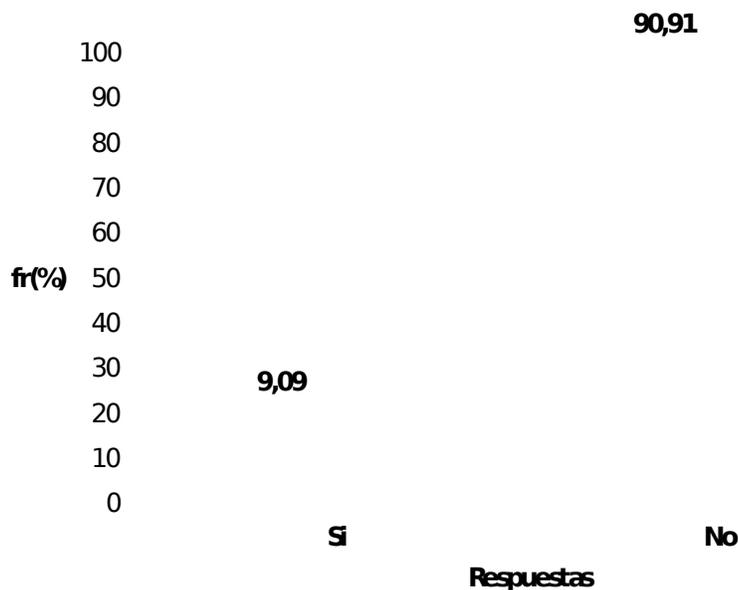


Grafico 18: Frecuencias relativas sobre si en la contraloría se trabaja bajo presión de algún partido político

Fuente: Cuadro 22

Elaborado por: Vásquez, L (2015)

Análisis:

Tal como lo refleja el cuadro 22 y gráfico 18, el 90,91% de los trabajadores encuestados de la contraloría, mantienen la opinión de que en este órgano del estado no se trabaja bajo presión de algún partido político, opinión contraria la tiene el 9,09% de los encuestados, es decir, si se trabaja bajo presión.

Sin embargo es de considerar que la Contraloría del estado trabaja bajo lineamientos fundamentales de la Contraloría General de la Republica para ejercer el control fiscal de manera apolítica, se realiza de manera profesional de cada uno de los trabajadores, por lo que pudiese obtener dichos resultados en cuanto a los recursos financieros que a través de la Gobernación del estado se suministra a este órgano de control.

Es importante señalar lo siguiente, el país mediante los partidos políticos puede dar a conocer las diversas situaciones y formas de pensar de cada uno de los venezolanos, con ideales acerca de la manera de gobernar ofreciendo diferentes propuestas con el fin de mejorar a la nación. El poder representar los diferentes sectores en campos económicos, educativos, financieros, sociales, entre otros mantiene un nivel de democracia en el cual todos participan. Esto se ve reflejado durante el periodo de gobierno en la Asamblea Legislativa, donde se discuten las necesidades del país.

2.9. INDICADOR: Socio-Cultural

Ítem 19

¿Participa en actividades de orden socio-cultural en las comunidades adyacentes a este órgano de control?

Cuadro 23: Frecuencias absolutas y relativas sobre la participación del trabajador en actividades de orden socio-cultural en las comunidades adyacentes a la contraloría

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	
	fa	fr (%)
Si	1	3,03
No	32	96,97
TOTAL	33	100

Fuente: Instrumento de recolección de datos

Elaborado por: Vásquez, L (2015)

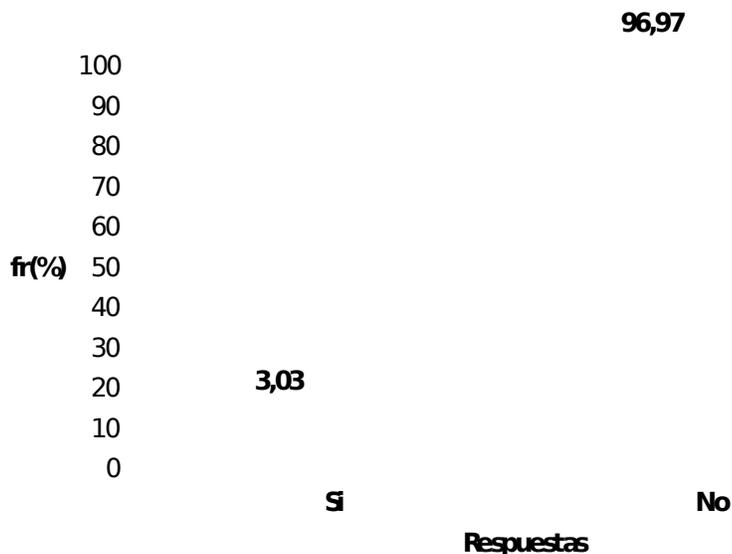


Grafico 19: Frecuencias relativas sobre la participación del trabajador en actividades de orden socio-cultural en las comunidades adyacentes a la contraloría

Fuente: Cuadro 23

Elaborado por: Vásquez, L (2015)

Análisis:

No hay conexión entre la contraloría y comunidades adyacentes en cuanto a actividades de orden socio-cultural, esta es la visión del 96,97% de trabajadores encuestados, mientras que el 3,03% de los encuestados tiene una opinión contraria, tal como se observa en el gráfico 19.

Estas actividades son de gran importancia para el organismo ya que permiten conocer a la población cercana, ayudándolas a través de asesorías para sus proyectos comunales, ya que en este órgano de control existe un conjunto de trabajadores de diferentes profesiones que pudiesen ayudar a solventar la falta de conocimiento por parte de los habitantes de la comunidad en dichas actividades.

Así mismo, es importante el acompañamiento a las actividades culturales de estos sectores, ya que son sus costumbres y sus hábitos de vivir las que hacen que permanezcan en el tiempo.

2.10. INDICADOR: Tecnológicos

Ítem 20

¿En el aspecto tecnológico existen equipos actualizados en el área donde labora?

Cuadro 24: Frecuencias absolutas y relativas sobre la existencia de equipos actualizados en el área donde se labora en la Contraloría General del Estado Yaracuy

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	
	fa	fr (%)
Si	10	30,30
No	23	69,70
TOTAL	33	100

Fuente: Instrumento de recolección de datos

Elaborado por: Vásquez, L (2015)

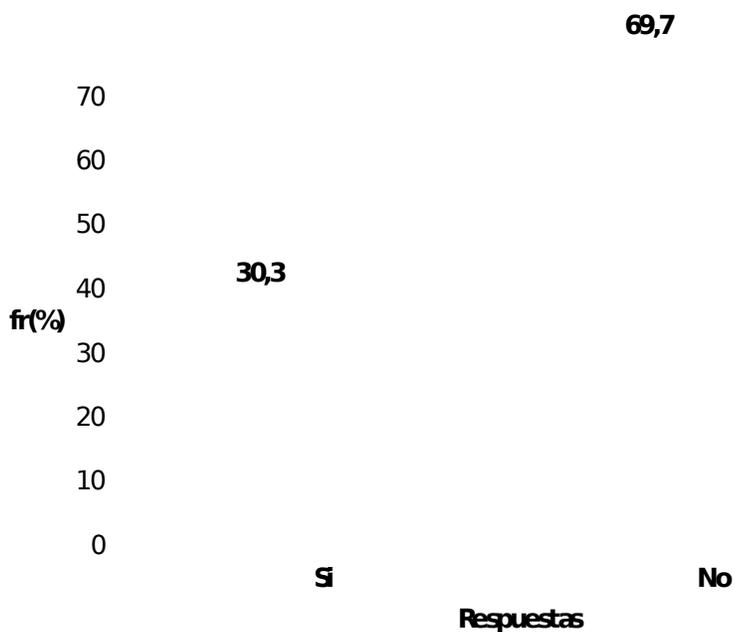


Gráfico 20: Frecuencias relativas sobre la existencia de equipos actualizados en el área donde se labora en la Contraloría General del Estado Yaracuy

Fuente: Cuadro 24

Elaborado por: Vásquez, L (2015)

Análisis:

En cuanto al indicador tecnología, el cuadro 24 y gráfico 20 anuncia que el 69,7% de los trabajadores encuestados opinan que no existen equipos actualizados en el área donde se labora, esto puede repercutir en la eficiencia y calidad de la labor que realiza dicho personal, debemos señalar que actualmente y por las condiciones económicas, dichas equipos no están a la venta, además el costo de cada uno de ellos están muy elevados, por lo que se les dificulta las adquisiciones para todos los departamentos de la contraloría. Es por esto que las condiciones económicas también intervienen en este ítem, es decir, intervienen a nivel de los trabajadores y del propio organismo.

En la actualidad, las tecnologías informáticas son esenciales en todas, casi toda las organizaciones y esa es una de las razones por la cual explica la importancia y porque se han incluido las fuerzas tecnológicas. (Don Hellriegel, (2005:223) manifiesta: “La tecnología de información crea opciones para los administradores que, sencillamente no eran posibles con tecnologías anteriores”.

3. DIMENSIÓN: Desempeño

3.1. INDICADOR: Satisfacción

Ítem 21

¿Está satisfecho con las funciones laborales que realiza?

Cuadro 25: Frecuencias absolutas y relativas sobre la satisfacción del trabajador con las funciones laborales que realiza

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	
	fa	fr (%)
Si	30	90,91
No	3	9,09
TOTAL	33	100

Fuente: Instrumento de recolección de datos
Elaborado por: Vásquez, L (2015)

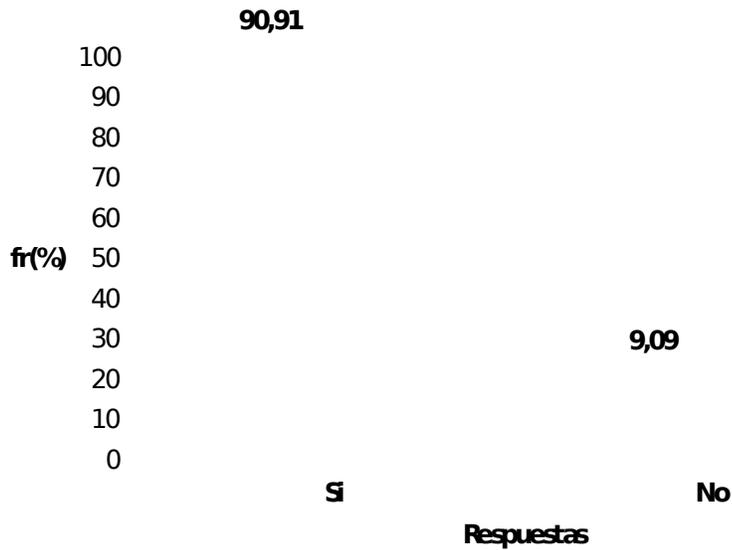


Grafico 21: Cuadro 25: Frecuencias relativas sobre la satisfacción del trabajador con las funciones laborales que realiza

Fuente: Cuadro 25

Elaborado por: Vásquez, L (2015)

Análisis:

En cuanto a la satisfacción de los trabajadores con las funciones laborales que realiza, en el cuadro 25 y gráfico 21, refleja que el 90,91% de los trabajadores encuestados se encuentra satisfecho, esto es importante ya que esto va a permitir que las actividades y tareas que se le les han delegado se realicen de una forma satisfactoria, eficaz, eficientemente y de calidad.

Se puede destacar lo expresado por Strauss y Sayles, (1992:56) donde destaca: “La satisfacción en el trabajo es el resultado de diversas actitudes ante factores tales como: incentivos económicos, condiciones de trabajo, relaciones de mando, estilos gerenciales, relaciones interpersonales y características individuales”. Así mismo, Gibson y otros (1993:125) señalan que “la alta satisfacción laboral mejora las condiciones laborales en las organizaciones, produciéndose un alto rendimiento, prontitud y rapidez en la ejecución, identificación con la organización, entusiasmo y optimismo”.

Podemos considerar que si los trabajadores conocen la filosofía institucional como ya lo analizamos y se sienten bien realizando la labor dentro de este órgano de control, estamos ante un personal comprometido con los objetivos propuestos, logrando alcanzar dichas actividades con eficiencia.

3.2. INDICADOR: Relaciones Interpersonales

Ítem 22

¿El comportamiento de sus compañeros en su área de trabajo se corresponde a los lineamientos de este órgano de control?

Cuadro 26: Frecuencias absolutas y relativas sobre si el comportamiento del trabajador en el área de trabajo se corresponde a los lineamientos de la contraloría

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	
	fa	fr (%)
Si	23	69,70
No	10	30,30
TOTAL	33	100

Fuente: Instrumento de recolección de datos
Elaborado por: Vásquez, L (2015)

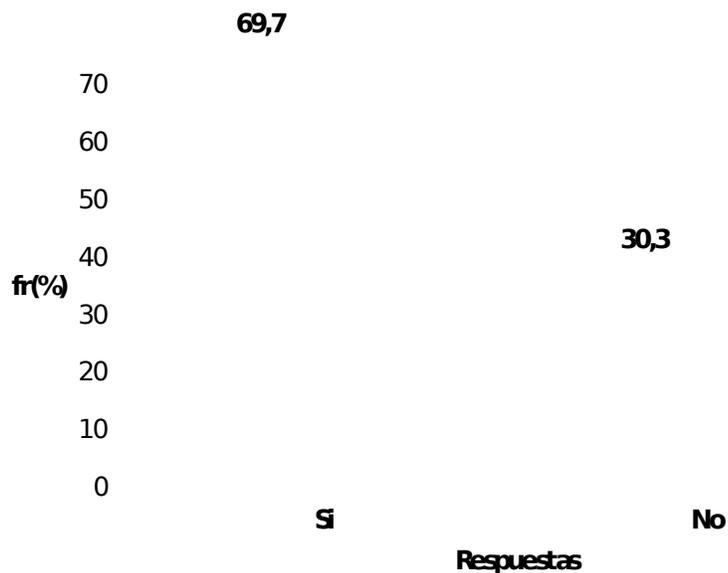


Grafico 24: Frecuencias relativas sobre si el comportamiento del trabajador en el área de trabajo se corresponde a los lineamientos de la contraloría

Fuente: Cuadro 26
Elaborado por: Vásquez, L (2015)

Análisis:

En cuanto a si el comportamiento del trabajador en el área de trabajo se corresponde a los lineamientos de la contraloría, el gráfico 24 presenta una opinión positiva del 69,7% de trabajadores encuestados, y una opinión negativa en el 30,3% de los trabajadores encuestados.

Se puede decir que las relaciones interpersonales juegan un papel fundamental en el desarrollo integral de la persona. A través de ellas, el individuo obtiene importantes refuerzos sociales del entorno más inmediato que favorecen su adaptación al mismo. En contrapartida, la carencia de estas habilidades puede provocar rechazo, aislamiento y, en definitiva, limitar la calidad de vida de cada uno de ellos.

Es por esto que, todas las personas establecen numerosas relaciones a lo largo de su vida, como las que se dan con los padres, hijos e hijas, amistades, compañeros y compañeras de trabajo o estudio. A través de ellas, se intercambian formas de sentir y de ver la vida; también se comparten necesidades, intereses y afectos. Para lograr el pleno desarrollo de la personalidad, y por ende, el desarrollo de un ser social, es necesario entablar una comunicación asertiva, que no se ubique en los extremos de la pasividad o la agresividad como muchas veces se puede apreciar, y sobre todo a nivel de las organizaciones docencia

3.3. INDICADOR: Estado de Animo

Ítem 23

¿Considera que su estado de ánimo puede influir en su labor cotidiana?

Cuadro 27: Frecuencias absolutas y relativas sobre la influencia del estado de ánimo en la labor cotidiana del trabajador en la contraloría

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	
	fa	fr (%)
Si	22	66,67
No	11	33,33
TOTAL	33	100

Fuente: Instrumento de recolección de datos
Elaborado por: Vásquez, L (2015)

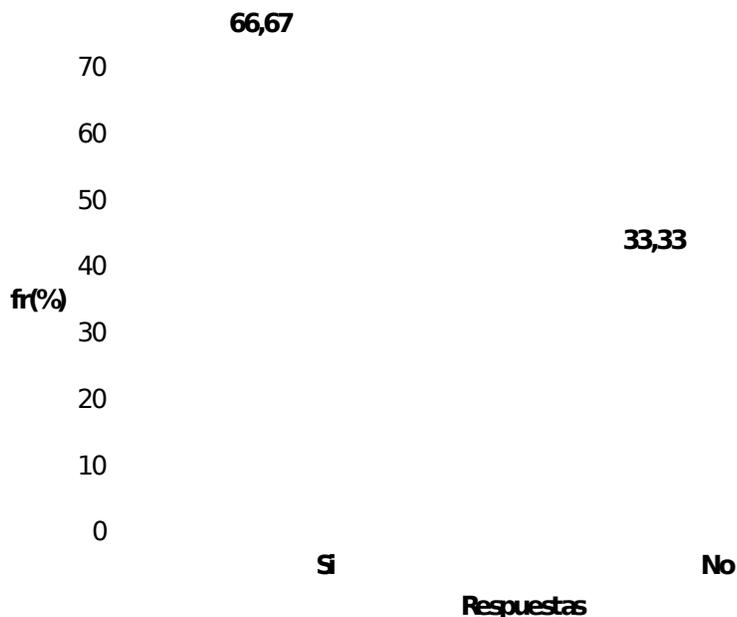


Grafico 23: Frecuencias relativas sobre la influencia del estado de ánimo en la labor cotidiana del trabajador en la contraloría

Fuente: Cuadro 27

Elaborado por: Vásquez, L (2015)

Análisis:

El estado de ánimo del trabajador puede afectar su labor cotidiana, esta fue la opinión del 66,67% de los encuestados en la contraloría, tal como se refleja en el gráfico 23, por lo que pudiese perjudicar las tareas que les son asignadas para lograr los objetivos propuestos.

El estado de ánimo afecta, para bien o para mal, los resultados de las actividades que realiza en una organización. Los trabajadores que empiezan su día de mal humor tienden a continuar así todo el día y esto afecta negativamente la calidad y el trabajo a realizar durante esa jornada.

Es importante señalar que, el ambiente de trabajo en la contraloría es muy importante, porque muchos de estos elementos que lo conforman son las causas que hacen que el estado de ánimo de un trabajador sea perjudicial, tanto para su salud y por lo tanto en el desempeño de sus labores, además que las funciones que muchos de ellos realizan son ejecutadas en áreas del ejecutivo regional, con personal desconocido, facultando su integridad como profesional y la imagen de este órgano de control.

3.4. INDICADOR: Incentivo Monetario

Ítem 24

¿Percibe incentivos por el buen desempeño de su labor?

Cuadro 28: Frecuencias absolutas y relativas sobre si se Percibe incentivos por el buen desempeño en la labor del trabajador

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	
	fa	fr (%)
Si	4	12,12
No	29	87,88
TOTAL	33	100

Fuente: Instrumento de recolección de datos

Elaborado por: Vásquez, L (2015)

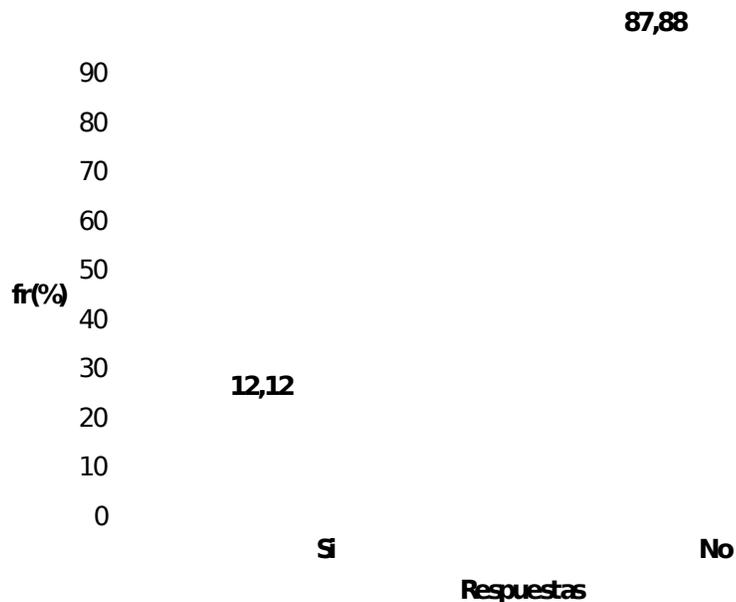


Gráfico 24: Frecuencias relativas sobre si se Percibe incentivos por el buen desempeño en la labor del trabajador

Fuente: Cuadro 28

Elaborado por: Vásquez, L (2015)

Análisis:

En lo que respecta a los incentivos y de acuerdo a lo observado en el gráfico 24, los trabajadores encuestados manifestaron en un 87,88% que, no perciben un estímulo que les permite ejercer con mayor desempeño sus labores, tenemos que recordar que los reconocimientos en el trabajo son incentivos que premian el esfuerzo del trabajador, su antigüedad y dedicación entre otros factores. De manera que éstos consisten en estímulos para incitar ciertos tipos de comportamiento.

De este modo, los sistemas de reconocimientos y recompensas que se deberían otorgar a los trabajadores permitirían que se premie las conductas positivas en los miembros de este órgano de control, por lo que existiría relación directamente entre el incentivo y el desempeño de cada uno de ellos en cualquier organización.

La contraloría debe interesarse en los incentivos (salarios, premios, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, supervisión abierta, elogios, entre otros). Esto permitirá crear nuevas maneras de usar la iniciativa para luego aplicarlos en el desarrollo de las actividades para que se realicen con mayor fluidez y efectividad garantizando así la contribución permanente, las exigencias y objetivos propuestos en beneficio de todos. Sin embargo se debe tomar en cuenta que los recursos presupuestarios y financieros dependen de otros factores externos que pudiesen perjudicar esta idea

3.5. INDICADOR: Comunicación

Ítem 25

¿Los objetivos y metas logradas en su área de trabajo son informados a los trabajadores?

Cuadro 29: Frecuencias absolutas y relativas sobre la información a los trabajadores de los objetivos y metas logradas en el área de trabajo

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	
	fa	fr (%)
Si	15	45,45
No	18	54,55
TOTAL	33	100

Fuente: Instrumento de recolección de datos

Elaborado por: Vásquez, L (2015)

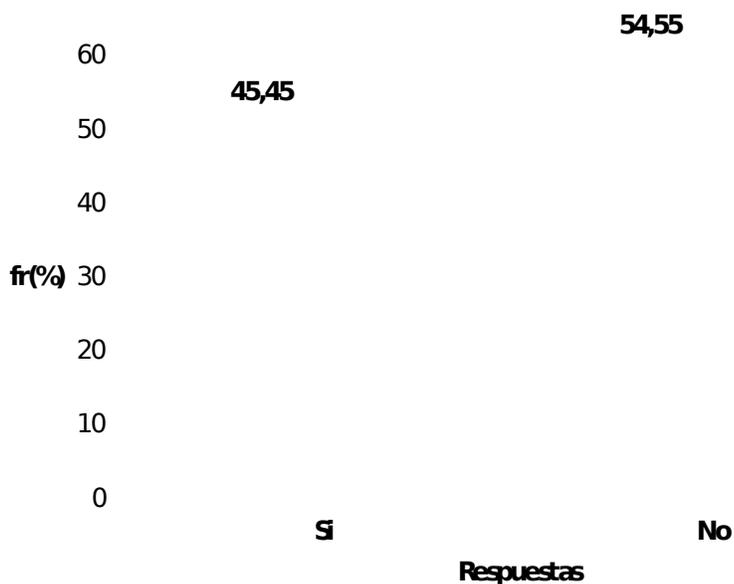


Gráfico 25: Frecuencias relativas sobre la información a los trabajadores de los objetivos y metas logradas en el área de trabajo

Fuente: Cuadro 29

Elaborado por: Vásquez, L (2015)

Análisis:

En cuanto a si los objetivos y metas logradas en su área de trabajo son informados a los trabajadores, el 54,55% de los encuestados manifiesta que no hay comunicación, mientras que el 45,45% de los trabajadores encuestados opinan que si hay comunicación, existiendo una mínima diferencia del 9,10%, tal como lo refleja el gráfico 25, esto puede depender del área donde se realizó la encuesta, es decir, pudiese existir áreas donde el director o jefe tiene una buena comunicación con su personal, por lo tanto la poca comunicación hacia los demás no permite una buena relación de los trabajadores con los superiores.

En relación con el Ítem 15, este resultado se contradice, ya que el 90,91% manifestaron que si mantenían una comunicación efectiva con sus superiores, pudiese considerar aquí también el lugar o área donde se aplico el cuestionario. Pudiese ocurrir que existen personas en departamentos que se sienten aislados de los resultados obtenidos en su lugar de trabajo, no así en otras áreas.

3.6. INDICADOR: Motivación

Ítem 26

¿Se siente motivado(a) por su Director o Jefe para ejecutar las labores asignadas dentro de este órgano contralor?

Cuadro 30: Frecuencias absolutas y relativas sobre si el trabajador es motivado por su superior en las labores ejecutadas

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	
	fa	fr (%)
Si	21	63,64
No	12	36,36
TOTAL	33	100

Fuente: Instrumento de recolección de datos

Elaborado por: Vásquez, L (2015)

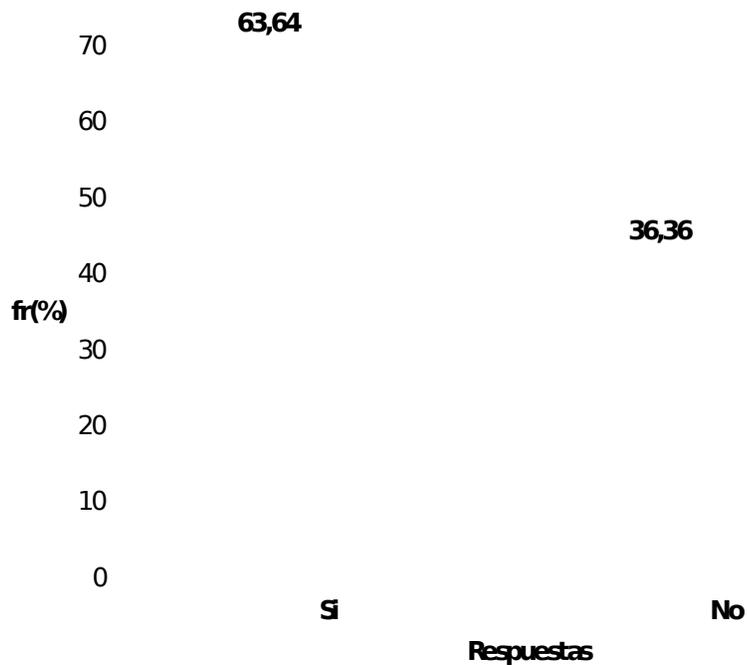


Grafico 26: Frecuencias relativas sobre si el trabajador es motivado por su superior en las labores ejecutadas

Fuente: Cuadro 30

Elaborado por: Vásquez, L (2015)

Análisis:

En cuanto a la opinión de los trabajadores sobre si son motivados por su superior en las labores ejecutadas, el 63,64% afirman que son motivados tal como lo refleja el gráfico 26, Efectivamente este resultado tiene relación con el ítems 15, es decir 30 de los 33 trabajadores manifestaron que, mantiene una comunicación idónea con sus superiores, por lo tanto existe una comunicación importante con sus trabajadores donde se les informa, se les toma en cuenta a la hora de realizar las labores en conjunto, estos son elementos importantes para el buen desempeño del personal dentro de cualquier empresa, ya que no existe egoísmo e individualismo de su superior.

Sin embargo se deben desarrollar otras actividades donde este porcentaje señalado en el grafico anteriormente señalado esté al 100% y obtener una buena interrelación entre los jefes y sus trabajadores, que se sientan que son tomados en cuenta y motivados para realizar las labores delegadas para el buen logro de los objetivos institucionales.

Para concluir, Stephen, R. (1.996:530) dice: “Definiremos la motivación como la disposición de emplear grandes niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, a condición de que el esfuerzo satisfaga alguna necesidad individual”.

3.7. INDICADOR: Percepción del Empleado

Ítem 27

¿El Director o Jefe del área donde trabaja cumple con las condiciones profesionales indispensables para dicho cargo?

Cuadro 31: Frecuencias absolutas y relativas sobre si el Director o Jefe del área donde trabaja cumple con las condiciones profesionales indispensables para dicho cargo

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	
	fa	fr (%)
Si	31	93,94
No	2	6,06
TOTAL	33	100

Fuente: Instrumento de recolección de datos

Elaborado por: Vásquez, L (2015)

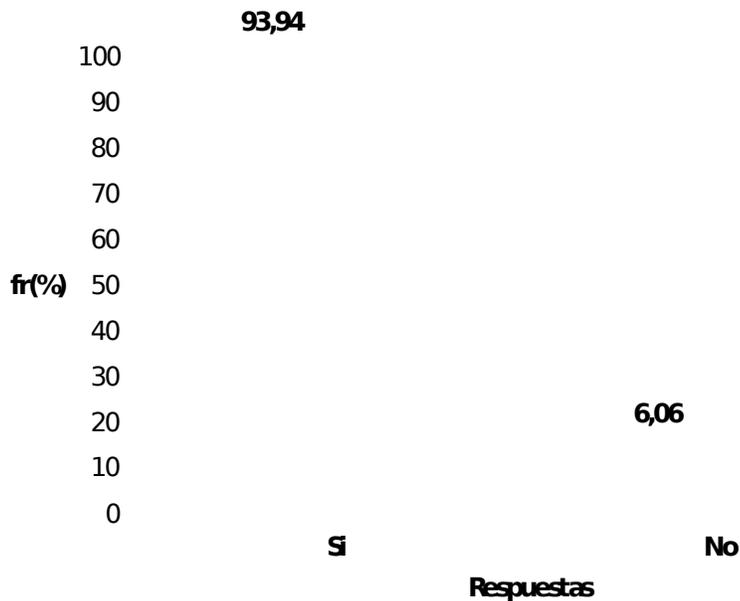


Grafico 27: Frecuencias relativas sobre si el Director o Jefe del área donde trabaja cumple con las condiciones profesionales indispensables para dicho cargo

Fuente: Cuadro 31

Elaborado por: Vásquez, L (2015)

Análisis:

En cuanto a si el Director o Jefe del área donde se trabaja cumple con las condiciones profesionales indispensables para dicho cargo, esto de acuerdo a lo observado en el grafico 27 donde el 93,94% de los encuestados opinan que se cumple con las condiciones profesionales, esto se corresponde con los ítem 25 y 26, donde la mayoría de las personas seleccionadas estaban de acuerdo con las decisiones que habían tomado los jefes en cuanto a la comunicación que tienen con los trabajadores, así como la motivaciones que mantiene con ellos en sus áreas de trabajo.

Es importante señalar que, el liderazgo debe garantizar un ambiente de apoyo mutuo, donde se propicie la participación organizada de los miembros de la organización, en la consecución de los objetivos de ésta. En este tipo de ambiente, no caben los individualismos, sino más bien la complementación de conocimientos y las experiencias diferentes, puestas a disposición y beneficio de los objetivos de la institución y del grupo.

3.8. INDICADOR: Reconocimiento

Ítem 28

¿Se reconoce la labor que usted realiza por parte del Director o Jefe?

Cuadro 32: Frecuencias absolutas y relativas sobre el reconocimiento de la labor del trabajador por parte del Director o Jefe

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	
	fa	fr (%)
Si	24	72,73
No	9	27,27
TOTAL	33	100

Fuente: Instrumento de recolección de datos
Elaborado por: Vásquez, L (2015)

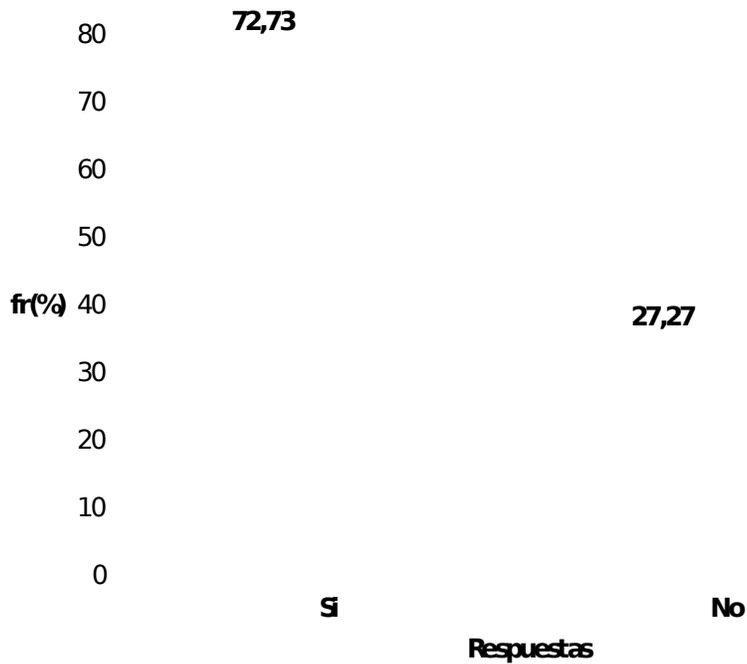


Grafico 28: Frecuencias relativas sobre el reconocimiento de la labor del trabajador por parte del Director o Jefe

Fuente: Cuadro 32

Elaborado por: Vásquez, L (2015)

Análisis:

El cuadro 32 y gráfico 28 refleja que el 72,73% de los encuestados opinan positivamente sobre el reconocimiento de la labor del trabajador por parte del Director o Jefe, lo reflejado en este grafico es parte de la motivación de un superior, ya que hace que los trabajadores se sienten comprometidos y a su vez orgulloso de haber logrado lo que se le delegó.

Como anteriormente se comento, este ítem también tiene mucha relación con los tres anteriores, ya que se observa que las personas que mantienen cargos superiores, mantienen buena comunicación y motivación con los trabajadores, mostrarse de acuerdo su profesionalismo en su cargo y líderes en cada uno de su área.

El reconocimiento según Arndt, C. y Hauckabay, D. (1995:560) dice que, “Es la gratitud y agradecimiento por un servicio prestado”. Se dice que el incentivo más poderoso que pueden utilizar los gerentes de una organización es precisamente el reconocimiento personalizado e inmediato. Unas palabras de agradecimiento dichas sinceramente por la persona apropiada en el momento oportuno pueden significar mas para el profesional que un aumento de sueldo, sin embargo en la contraloría del estado dichos incentivos son realizados sin establecer una planificación o diseñar este estímulo como parte de su política de motivación personal, simplemente es reconocido a través de sectores aislados, por lo que pudo influir el área donde fue aplicado el instrumento de recolección de datos.

3.9. INDICADOR: Capacidades Interpersonales

Ítem 29

¿Cumple a tiempo las labores que se les asignan en su puesto de trabajo?

Cuadro 33: Frecuencias absolutas y relativas sobre el cumplimiento a tiempo por parte del trabajador de las labores que se le asigna en el puesto de trabajo

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	
	fa	fr (%)
Si	33	100
No	0	0
TOTAL	33	100

Fuente: Instrumento de recolección de datos

Elaborado por: Vásquez, L (2015)

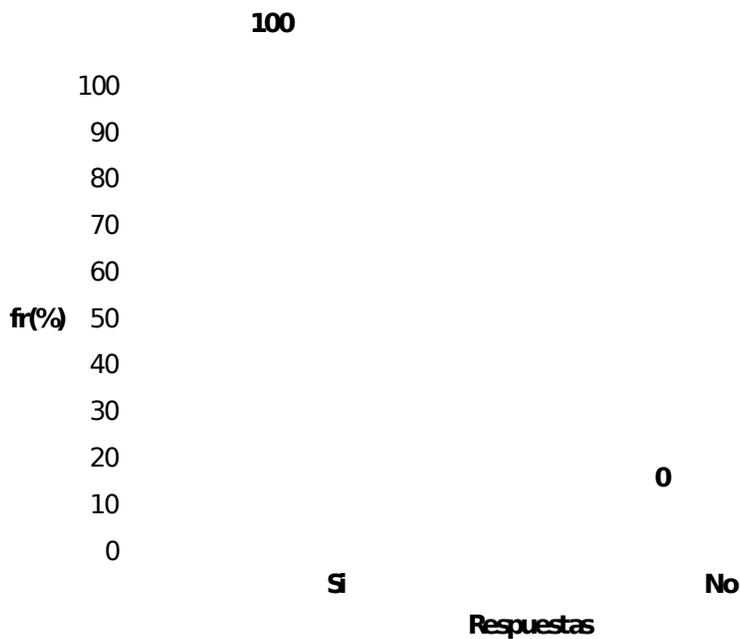


Gráfico 29: Frecuencias relativas sobre el cumplimiento a tiempo por parte del trabajador de las labores que se le asigna en el puesto de trabajo

Fuente: Cuadro 33

Elaborado por: Vásquez, L (2015)

Análisis:

En cuanto al cumplimiento a tiempo por parte del trabajador de las labores que se le asigna en el puesto de trabajo, el 100% de los encuestados afirman que sus labores la cumplen a tiempo, tal como lo refleja el cuadro 33 y gráfico 29.

Este resultado se debe a que las tareas que se realizan en la Contraloría del estado, están reguladas por normativas internas, donde el trabajo a efectuar en las diferentes instituciones son establecidas en un lapso prudente, ya que las auditoria y actuaciones de control deben ser informadas a las máximas autoridades de dichas instituciones objeto de estudio, para que se realicen las correcciones necesarias y oportunas sobre las observaciones localizadas por los trabajadores de este órgano de control.

3.10. INDICADOR: Ambiente de Trabajo

Ítem 30

¿Percibe que el ambiente de trabajo influye en la eficiencia de las actividades que realiza?

Cuadro 34: Frecuencias absolutas y relativas sobre si el trabajador en la contraloría percibe que el ambiente de trabajo influye en la eficiencia de las actividades que realiza

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	
	fa	fr (%)
Si	31	93,94
No	2	6,06
TOTAL	33	100

Fuente: Instrumento de recolección de datos

Elaborado por: Vásquez, L (2015)

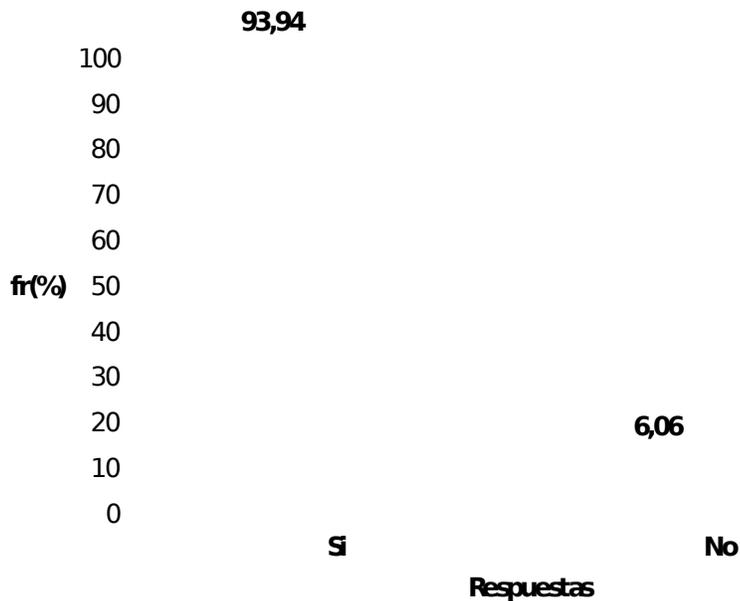


Grafico 30: Frecuencias relativas sobre si el trabajador en la contraloría percibe que el ambiente de trabajo influye en la eficiencia de las actividades que realiza

Fuente: Cuadro 34

Elaborado por: Vásquez, L (2015)

Análisis:

El ambiente de trabajo influye en la eficiencia de las actividades que realiza el trabajador, esta es la opinión del 93,94% de trabajadores encuestados en la contraloría, tal como lo refleja el cuadro 34 y gráfico 30. El tener desafíos, el sentir que el trabajo aporta valor, y que se puede aprender y crecer allí permite que el equipo construya una alta motivación y que en consecuencia, se genere un mejor clima laboral.

Para que un trabajador alcance todo su potencial, debe tener las condiciones adecuadas. No basta con que tenga el entrenamiento y las herramientas necesarias. Hace falta también que se siente cómodo en su trabajo, en el medio, con sus compañeros de trabajo y sobre todo, con sus jefes o líderes.

CONCLUSIONES

A continuación se muestran las conclusiones que se han considerado más relevantes de la presente investigación:

En cuanto a la Identificación los subsistemas del recurso humano utilizados en la Contraloría General del Estado Yaracuy, se puede indicar lo siguiente:

- Ausencia de procesos organizacionales y administrativos adecuados y modernos para el logro de los objetivos estratégicos.
- No existe un plan de reclutamiento, selección e inducción de personal, por lo que el ingreso del nuevo personal son seleccionado por ser familiar o por amiguismo lo cual es rechazados por parte de los trabajadores seleccionados en la muestra., sin mantener dentro del organismos parámetros y normativas internas que permitan el ingreso por concurso, requisito indispensable para la labor técnica que se realiza en dicho organismo.
- Se identificaron problemas de inducción que proporcione al personal la información necesaria del órgano, sus funciones, la interacción con los demás integrantes del personal que labora en dicho lugar, llevando esa

imagen hacia los entes y órganos a los cuales se les realiza las inspecciones y demás controles necesarios de acuerdo a su competencia.

- Se desconoce las funciones que realizan o deberían realizar de acuerdo al cargo que poseen, esto debido a que no les has proporcionado el manual descriptivo de cargo tanto a los cargos Directivos y que los mismos se los comuniquen al resto del personal que tienen a su disposición, por lo que trae como consecuencia, la no certeza de las funciones que va a realizar cada uno de ellos
- No se realizan evaluaciones de desempeño, que permitan visualizar la labor que realiza, sus fortalezas y habilidades, y de esta manera planificar el adiestramiento necesario que permitan un desarrollo personal que lleven a ser eficiente en las tareas delegadas.
- Se puede decir que en la contraloría, desconocen o están ausentes un conjunto de estrategias o de elementos que se deben utilizar con el fin de tener un personal acorde con las funciones que se realizan.
- Ausencia de un control del recurso humano y de los procesos implementados por las autoridades del organismo en cuanto al personal se refiere.

Así mismo, al Identificar los factores internos y externos que influyen en la eficiencia del recurso humano en la Contraloría General del Estado Yaracuy, se pudo confirmar lo siguiente:

- **Los factores internos** son los que a cierto modo resultaron positivos, ya que los trabajadores conocen la filosofía del organismo, son tomados en cuenta para realizar los planes operativos, pero existen trabajadores que no les permiten tomar las decisiones sobre tareas que realizan dentro de su área
- La comunicación es importante en cualquier organización, y como se pudo observar los trabajadores mantienen una buena relación con sus superiores. Es por esto que este Órgano de control crecerá en todos sus ámbitos mientras exista una óptima comunicación entre todos los departamentos y en especial entre el supervisor y sus empleados; y se establezcan unas políticas de recursos humanos que emanen directrices específicas que ayuden a organizar al personal y alinearlos a los objetivos de la organización.
- Existen trabajadores que no les permiten tomar las decisiones sobre tareas que realizan dentro de su área.
- Los trabajadores mantienen una buena relación con sus superiores.

- **En cuanto al los factores externos**, los mismo si están afectando las labores de los trabajadores, tanto la parte económica del país, lo que conlleva a que no permita que las necesidades sean cubiertas por el personal, además afecta la incorporación de nuevas tecnologías al órgano contralor, por el alto costo de los equipos y demás bienes muebles que se deben utilizar para reducir los costos y disminuir el tiempo de trabajo, además de realizar los trabajos con un nivel de calidad
- Aunque la contraloría del estado es un organismo público, los trabajadores no se sienten presionados por la política debido a que la mayoría de ellos son profesionales y se comportan como tal. Sin embargo no debemos de reconocer que los partidos políticos están relacionados con la toma de decisiones de las políticas públicas, además de las legales que pudiesen afectar de alguna manera la labor que se realiza en este organismo de control.
- La gran mayoría de los trabajadores no mantienen una relación con la comunidad que permitan realizar trabajos mancomunados y dejar una labor a las familias vecinas, esto puede verse de diferentes manera, tanto por la apatía del propio trabajador o por la falta de políticas de parte de las autoridades de este órgano de control fiscal que no promueve actividades socio-culturales a pesar de que cuenta con el personal indispensable para la colaboración profesional y humana que debe tener y que tenemos cada uno de nosotros.

Al analizar la relación del desempeño del recurso humano en el logro de los objetivos de la Contraloría General del Estado Yaracuy, se pudo constatar que:

- El personal de la contraloría, se sienten satisfechos con sus labores y sienten que sus compañeros realizan sus tareas que le son asignadas, pero a su vez se sienten que no son recompensados o no sienten que exista un incentivo por sus labores realizadas, esto se debe al poco interés de las autoridades de diseñar o implementar programas o políticas que permitan el reconocimiento tanto monetario como la parte afectiva, que permitan que los trabajadores se sientan relacionados con este órgano y dar lo mejor de sí en cada una de sus labores que les son encomendadas.
- Así mismo los trabajadores están de acuerdo con que sus superiores los motivan de alguna manera, esto tiene que ver con la labor positiva que realizan, por lo que se puede concluir que, a pesar de no percibir incentivos, sienten que existen otros reconocimientos de parte de su director o jefe para seguir laborando satisfactoriamente, se sienten a gusto con su labor, se identifican con su trabajo y debemos realizar los cambios e implementar estrategias que permitan un balance en cuanto a las necesidades que cada uno de ellos deben obtener.
- Los trabajadores de este órgano de control trabajan en un ambiente incomodo dentro de la contraloría del estado, esto se debe a la

ubicación de la instalación, además de la falta de seguridad y salud laboral que pudiesen afectar la salud y su estado de ánimo, disminuyendo la labor que realiza, y por lo tanto desmejorando la calidad de su trabajo para el logro de los objetivos formulados en cada área donde labora.

RECOMENDACIONES

Unas recomendaciones precisas después de toda la investigación, son las siguientes:

- Modificar los objetivos estratégicos, acciones tácticas y sus actividades, esto de acuerdo a los nuevos procesos organizacionales y administrativos de recursos humanos.
- Es urgente establecer y diseñar un nuevo proceso de reclutamiento y selección de personal, que garantice contratar y promover al mejor talento humano para la contraloría, con el desarrollo de documentos, manuales, herramientas, que definan y faciliten el cumplimiento y la efectividad de cada tarea y actividad en cada una de las fases del proceso.
- Una vez que se ha reclutado y seleccionado al colaborador deseado, es necesario orientarlo y capacitarlo, proporcionándole la información y los conocimientos necesarios para que tenga éxito en su nueva posición.
- Podemos decir que las autoridades del órgano contralor, diseñen un nuevo proceso de las tareas a ser realizada por la unidad de recursos humanos y que no sean solamente para tareas rutinarias y se apliquen herramientas y estrategias de recursos humano.

- Debe existir un programa de inducción, ya que la primera impresión del futuro empleado es fundamental para que éste se visualice dentro de la misión de este organismo. Realizar el programa de inducción permite que los miembros de una organización conozcan los rasgos de la organización, y con ello pueden tener un mejor comportamiento esperado en la organización y para representarla.
- Planificar las actividades de adiestramiento y desarrollo del personal, de acuerdo a sus evaluaciones desempeño y los objetivos estratégicos a ser implementados.
- Mejorar la capacidad del personal implementando sistemas de capacitación que permitan a este órgano de control dar respuesta a las diferentes instituciones públicas que están siendo objeto de supervisiones sobre la utilización de los recursos patrimoniales, es por esta razón que la contraloría requiere de nuevos conocimientos y nuevas soluciones de parte de los empleados para obtener los mejores resultados sobre el trabajo que realiza.
- Los directores y jefes deben tener un comportamiento con el personal de trabajador a trabajador y no verlos como simples empleados, que no puedan tomar decisiones sobre cualquier situación que se presente. La misma pudiese ser beneficiosa para el logro de los objetivos propuestos.

- Otorgar mayor participación al recurso humano en cuanto a la toma de decisiones.
- Mantener una comunicación institucional donde estén involucrados los trabajadores a través de actividades recreativas, que permitan que los mismos se sientan identificados y relacionados con el organismo, mucho de ellos serian, las actividades deportivas con otras instituciones de la misma competencia.
- Mantener contacto con la comunidad adyacente a fin de que conozcan de las actividades que allí se realiza y del mismo modo dichos funcionarios puedan ayudar profesionalmente a solucionar algunos inconvenientes que pudiesen presentar.
- Mantener una ambiente de trabajo satisfactorio, donde las personas trabajen de forma agradable y se sientan cómodos realizando sus labores.
- Obtener equipos de computación y otras herramientas tecnológicas acorde con las labores que se realiza, que permitan reducir los costos y disminuir el tiempo de elaboración del trabajo que cada uno realiza.

- Al momento de diseñar y desarrollar los planes operativos, los mismo deben ser comunicados al personal, ya que son ellos los que realizan el trabajo diario y les permitirán a las autoridades, conocer sobre las desviaciones o progreso que pudiese tener cada uno de ellos en la consecución de sus tareas y el logro de los objetivos del organismo.
- Se deben desarrollar planes de incentivos monetarios, es decir, planes que vinculan la remuneración con el desempeño, con el fin de motivar a los empleados. Así, ellos harán un mayor esfuerzo, mejorando su desempeño y como consecuencia, este organismo obtiene mayores beneficios.
- Crear un programa de reconocimiento anual, basado en un proceso objetivo de evaluación de desempeño, a través del cual se estimule el rendimiento de los empleados, y que les haga sentir que su trabajo es importante y que el instituto valora su esfuerzo.
- Desarrollar políticas motivacionales hacia al personal, que permitan realizar sus labores de forma eficaz, eficiente y efectiva en el logro de los objetivos programados y las metas establecidas.
- Realizar un plan de seguimiento a las recomendaciones realizadas en la auditoria del recurso humano, con el fin de que los mismos sean utilizados como medios para la prevención de errores posteriores.

- Se puede concluir que existen un conjunto de elementos indispensable que pudiesen desarrollar las autoridades de la contraloría General del Estado Yracuy, en fusión a sus trabajadores con el fin de lograr que los mismos se sientan acorde con sus labores y el logro de los objetivos planificados en pro de una organización progresista y con una nueva visión.

LISTA DE REFERENCIAS

Alvarado, E., Canales, F. y Pineda, E. (1994). **Metodología de la Investigación** (2ª ed.). Washington D.C: Organización Panamericana de la Salud.

Arias, Fidas (2.004). **El proyecto de investigación**. 4ta Edición. Editorial Episteme, Caracas Venezuela.

Arias, Fidas (2006). **El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica**. (5º. ed.) Caracas - Venezuela: Episteme.

Arias Galicia, Fernando: **Administración de recursos humanos**, Editorial Trillas, S.A. de C.V., decimotercera edición, México, 1984.

Arnat, C. Y Hauckabay, D (1995). **La Satisfacción completa del hombre**. Editorial fondo Educativo, Massachussets, EE.UU.

Bavaresco, A. (1.992). **Técnicas de Investigación Documental**. Ediciones de la Universidad del Zulia. Maracaibo. Venezuela.

Ballestrini, K (1.997). **Metodología de la Investigación**. Editorial Anagrama Barcelona España 1ra Edición.

Balestrini, Mirian (2.001). **Cómo se elabora el proyecto de investigación**. Editorial: BL Consultores Asociados, Caracas.

Bolívar, R (2002). **Instrumentos de Investigación Educativa**. Venezuela: Fedupel.

Boyatzis, R.E. (1.982). **La gerencia de competencia**. Wiley, Nueva York, EUA.

Breth, R. (1974) **Las comunicaciones en la dirección de empresas**. España: Fondo Educativo Interamericano.

Buckley, R y Caple, J. (1.991) **La Formación Teoría y Práctica**. Ediciones Díaz De Santos, S.A. Madrid España.

Busot, J. (2001) **Proyecto Madurez Vocacional**. Universidad del Zulia, Maracaibo – Venezuela.

Cerna, J. (2.006). **Aspectos básicos en la gestión de talento humano**. En: www.monografias.com

Chiavenato, I. (1988). **Administración de Recursos Humanos**. Editorial Atlas. México.

Chiavenato, I, (1.993.). **Administración de Recursos Humanos**. Ediciones Mc.Graw – Hill. México D.F.

Chiavenato, I. (1994) **Administración de Recursos Humanos**. 2A Ed. Mc. Graw Hill. México.

Chiavenato, I (1997). **Administración de Recursos Humanos**. Quinta Edición, Mc. Graw Hill. México.

Chiavenato, I. (1999)). **Introducción a la Teoría General de la Nación**. Bogotá Colombia: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2000). **Gestión del talento Humano**. Mc Graw-Hill. Interamericana, S.A, Bogota.

Chiavenato, Idalberto (2001). **Administración de Recursos Humanos**. Editorial Mc Graw Hill. Colombia.

Chiavenato, I. (2.002). **Administración en los nuevos tiempos**. McGraw-Hill. México.

Chiavenato, I. (2.003). **Gestión del talento Humano**. Mc Graw-Hill. Colombia

Chiavenato, I. (2.004). **Gestión del talento Humano**. Mc Graw-Hill. Colombia

Chiavenato, I. (2004). **Administración en los nuevos tiempos**, McGraw Hill, Colombia.

Chiavenato, I. (2007), **Administración de recursos humanos**. (8tava. Edición) Editorial Mc Graw Hill México D.F

Chiavenato, I. (2.008). **Administración de Recursos Humanos**. México: Editorial Mc. Graw–Hill.

Chiavenato, I. (2.009). **Gestión del talento Humano**. McGraw-Hill. México.

Chourio, L (1999), **Evaluación de los Procedimientos Contables Aplicados en el Instituto Nacional de Cooperación Educativa Asociación Civil (INCE-ZULIA)**, Trabajo de Investigación, Zulia

Davis, Keith y Wnewetrom John (1991). **El Comportamiento Humano en el Trabajo. Comportamiento Organizacional**. México. Editorial McGraw Hill.

Dessler, Gary. (1991). **Administración de personal**. (4ta Edición) Prentice-Hall. México, MÉXICO.

Dolan (1999). **Conceptos de la Administración Estratégica**. México. Prentice Hall Interamericana S.A.

Gestoso (2000), **Psicología del trabajo para relaciones laborales**. (1era. Edición) Editorial Mc Graw Hill México D.F

Gibson, J. Ivancevich, J. y Donnelly, J. (1993) **Organizaciones: Conducta, Estructura, Proceso**. México: Editorial Eunsa.

Gómez, L. Balkin, D. Cardy, R. (1999). **Gestión de Recursos Humanos**. España. Prentice Hall.

Gómez, R. (1982) **Administración de Personal**. Panapo. Caracas.

Gragam, H. (1991) **El Comportamiento Empresarial**. Fondo Editorial Legis. Colombia.

Guerin, Guilles (1992) **Planeación Estratégica de los Recursos Humanos**, Legis Fondo Editorial, Santa Fe de Bogotá-Colombia

Guillen, Carlos. (2000): **Psicología del Trabajo para Relaciones Laborales**. España, McGraw Hill.

Hall, Richard (1996): **Estructura, Procesos y Resultados**. 6ta Edición. México, Editorial Prentice Hall.

Hellriegel, Don. , Jackson, Susan E. y Slocum Jr., John W. (2.002) **Administración, Un Enfoque Basado en Competencias**. Novena edición. Thomson Editores, S.A. de C.V.

Hellriegel, Don S. E. (2005). **Administración Un Enfoque Basado en Competencias**. Thomson Learning.

Hernández, Roberto; Fernández, Carlos y Baptista, Pilar. (1991). **Metodología de la Investigación**. Editorial Mc Graw Hill. México.

Hernández, Roberto, Fernández Carlos y Baptista Pilar (2.004) **Metodología de la Investigación**. Editorial Mc Graw. México, México

Hurtado, Iván y Toro, Josefina (2.001). **Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambio**. (4^{ta} ed.). Editorial espíteme consultores asociados C.A.

Jones G y Hill (199^o), **Administración Estratégica**, Editorial Mc. Graw Hill. México.

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

Martínez, Luis (2.004). **Gestión Social del talento humano**. Editorial Mc. Graw Hill. México.

Mayo, J y Zaragoza, A, (2011) **El Capital humano Diseño de un sistema de Gestión**, Observatorio de la Economía Latinoamericana, No 146, 2011, Cuba.

Melinkoff (1990). **Los Procesos Administración**, Caracas. Panapo C.A.

Milkovich, George y Boudreau, John (1994). **Dirección y Administración de recursos humanos. Un enfoque de estrategia**. Estados Unidos, Addison-Wesley Iberoamericana.

Mondy, W. y Noé, R. (1997). **Administración de Recursos Humanos**. Sexta edición. Prentice Hall. México.

Nash, Michael (1989). **Como Incrementar la Productividad del Recurso Humano**. Colombia. Editorial Norma.

Muñiz, R. (2003). **Estrategia de Marketing. La Dirección Estratégica**. [http:// www.Marketing-xxi.com//a _dirección_ estrategia_16htm](http://www.Marketing-xxi.com//a_dirección_estrategia_16htm)

Parella, S. y Martins, F. (2003). **Metodología de la Investigación cuantitativa**. Caracas: Fedupel.

Ramírez, Tulio (1.992). **Como Hacer un Proyecto de Investigación**. Primera Edición Editorial Panapo. Caracas Venezuela.

Robbins, Stephen y Coulter, Mary (2.005). **Administración**. Pearson Educación. México.

Rodríguez, Darío (1999): **Diagnostico Organizacional**. 3era Edición, México, ALFAOMEGA.

Sabino, Carlos (1.992). **El proceso de Investigación**. Editorial Panapo. Caracas- Venezuela.

Sabino, Carlos (2002). **El Diseño de Investigación. El Proceso de Investigación**. Editorial Panapo. Caracas- Venezuela.

Simula Andrew F. and McKena John F. (1989), **Administración de recursos humanos**, Limusa, Primera Edición, México.

Stephen R, (1.996). **Administración**. Editorial Pearson. México Quinta Edición.

Strauss Sayles (1981). **Personal. Problemas Humanos de la Administración**. España. Printice-Hall Inc.

Strauss, G. y Sayles, L. (1992). **Personal**. México: Editorial Prentice Hall.

Tamayo y Tamayo, Mario (1992). **Diccionario de la investigación científica**. 4a Edición. Editorial Limusa.

Tamayo y Tamayo, Mario (2001).**El Proceso de la Investigación Científica**. Editorial Limusa, cuarta edición, México- Distrito Federal.

Valera, R (1995) **Estructuras de Gráficos**. Editorial Limusa-México

Werther, W. y Davis, K. (2000). **Administración de personal y Recursos Humanos**. (5a. Ed.). México: Mc GrawHill.

ANEXOS

Anexo A
Cuestionario

CUESTIONARIO

Estimado trabajadores y trabajadoras de este Órgano de Control Fiscal, el presente cuestionario tiene como propósito acopiar información valiosa para una investigación académica sobre **“El Recurso Humano como Factor Estratégico para Alcanzar los Objetivos Organizacionales” (Caso de Estudio Contraloría General del Estado Yaracuy)**. En tal sentido se le agradece la colaboración que pueda prestar al contestar con la mayor objetividad posible la información solicitada, la cual será tratada en forma confidencial y para insumo exclusivo del investigador que le está efectuando, la cual está optando al grado de **Magíster en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales**.

Se sabrá agradecer la veracidad de su respuesta y su interés al hacerlo. A continuación se le presentan una serie de instrucciones para el desarrollo del mismo:

INSTRUCCIONES:

1. Se le presentaran tres Tablas con cada uno de los objetivos propuestos, la cual consta de Diez (10) preguntas cada una.
2. Utilice un bolígrafo de tinta negra o azul para rellenar el cuestionario. Al hacerlo, piense en lo que sucede la mayoría de las veces en su trabajo.
3. Lea detenidamente los planteamientos que se le presentan.
4. Las preguntas son cerradas, Dicotómica (SI O NO), por lo que solamente tendrá dos opciones para responder, elija la mejor que describa lo que piensa usted. Solamente una opción.
5. Marque con una "X" solo una opción por pregunta.

SI	NO

1. Si no puede contestar una pregunta o si la pregunta no es entendida por usted, por favor pregunte y se explicara más detalladamente.
2. Cuando se sienta preparado puede usted iniciar. Además que respondas en forma sincera y relajada.
3. Al finalizar, hacer entrega de esta encuesta al facilitador.

Gracias por su colaboración.

Lcdo. Luis Vásquez

Objetivo 1. Identificar los subsistemas del recurso humano utilizados en la Contraloría General del Estado Yaracuy.

N° ITEMS	DESCRIPCIÓN	SI	NO
1	La falta de Planes de Personal (Reclutamiento, Selección e Inducción) en la contraloría puede impedir cumplir eficientemente la labor realizada por el personal para lograr los objetivos programados		
2	Conoce el manual de normas y procedimientos para el reclutamiento de los nuevos ingresos de personal		
3	Su ingreso a la Contraloría General del Estado Yaracuy fue por concurso		
4	Considera que los ingresos de los nuevos trabajadores a la Contraloría General del Estado Yaracuy deberían ser por su grado de amistad y familiaridad		
5	El ingreso a este órgano de control le fue proporcionado una inducción, donde se le señalaba sus funciones laborales		
6	Conoce el Manual Descriptivo de Cargo de la Contraloría General del estado Yaracuy, que describe las funciones que realiza		
7	Se realiza constantemente evaluación de desempeño en este órgano de control estatal		
8	La Contraloría General del Estado Yaracuy posee programa de adiestramiento y Desarrollo de su recurso humano		
9	Ha recibido adiestramiento en su desarrollo profesional		
10	Considera que se debe evaluar constantemente la Gestión del Recursos Humano en este órgano de control		

Objetivo 2. Determinar los factores internos y externos que influyen en la eficiencia del recurso humano en la Contraloría General del Estado Yaracuy.

N° ITEMS	DESCRIPCIÓN	SI	NO
11	Conoce la Filosofía Institucional de la Contraloría General del estado Yaracuy		
12	Ha sido tomado(a) en cuenta para la formulación del Plan Operativo del área donde trabaja		
13	Participa en la toma de decisiones, donde se pudiesen solucionar problemas inherentes al trabajo que realiza		
14	Existe comunicación efectiva entre las distintas Direcciones y Unidades existente en este órgano de control		
15	Mantiene una comunicación idónea con sus superiores		
16	La Contraloría General del Estado Yaracuy mantiene políticas de seguridad y salud laboral		
17	Considera que la situación económica actual de Venezuela incide en su labor dentro de la contraloría		
18	Considera que en la contraloría se trabaja bajo presión de algún partido político		
19	Participa en actividades de orden socio-cultural en las comunidades adyacentes a este órgano de control		
20	En el aspecto tecnológico existen equipos actualizados en el área donde labora		

Objetivo 3. Analizar la relación del desempeño del recurso humano en el logro de los objetivos de la Contraloría General del Estado Yaracuy.

N° ITEMS	DESCRIPCIÓN	SI	NO
21	Está satisfecho con las funciones laborales que realiza		
22	El comportamiento de sus compañeros en su área de trabajo se corresponde a los lineamientos de este órgano de control		
23	Considera que su estado de ánimo puede influir en su labor cotidiana		
24	Percibe incentivos por el buen desempeño de su labor		
25	Los objetivos y metas logradas en su área de trabajo son informados a los trabajadores		
26	Se siente motivado(a) por su Director o Jefe para ejecutar las labores asignadas dentro de este órgano contralor		
27	El Director o Jefe del área donde trabaja cumple con las condiciones profesionales indispensables para dicho cargo		
28	Se reconoce la labor que usted realiza por parte del Director o Jefe		
29	Cumple a tiempo las labores que se les asignan en su puesto de trabajo		
30	Percibe que el ambiente de trabajo influye en la eficiencia de las actividades que realiza		

ANEXO B
Validación de los Expertos

VALIDACIÓN DE LOS EXPERTOS

ESTIMADO(A) EXPERTO(A):

Atendiendo a los requerimientos de la Universidad de Carabobo, me dirijo a usted, para solicitar muy respetuosamente la revisión exhaustiva del instrumento que se le anexa, el cual está relacionado con mi trabajo de investigación, cuyos resultados servirán para analizar **“El Recurso Humano como Factor Estratégico para Alcanzar los Objetivos Organizacionales”**. **(Caso de Estudio Contraloría General del Estado Yaracuy)**, la cual está optando al grado de **Magíster en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales**.

Seguro de que su ética, profesionalismo y reconocida trayectoria, su opinión sustentará aún más el contenido de este importante estudio, por lo tanto sus observaciones, sugerencias y recomendaciones son necesarias para mejorar la versión final del mismo. A continuación presento la guía de validación para fines de evaluación siguiendo los criterios de pertinencia, coherencia, claridad y objetividad, y un espacio para observaciones.

Atentamente,

Lcdo. Luis Vásquez

INSTRUCCIONES

El presente formato de validación, está destinado a la evaluación de un cuestionario, el cual se anexa. Por lo tanto se recomienda leer cada uno de los ítems que guardan relación con cada uno de los indicadores que conforman los Cuadros Técnicos Metodológicos, elaborado para el desarrollo de la investigación, y evaluar de acuerdo a los criterios de pertinencia, coherencia, claridad y objetividad, definidos a continuación:

Pertinencia: El contenido del ítem se relaciona directamente con el indicador y la temática del estudio, contextualizada en las dimensiones de la variable.

Coherencia: El contenido del ítem guarda estrecha relación en su redacción entre las dimensiones de la variable y sus indicadores.

Claridad: El planteamiento del ítem está suficientemente explícito, y no deja lugar a dudas o ambigüedades.

Objetividad: El planteamiento del ítem se refiere a un solo aspecto que es sugerido por el indicador que lo origina.

GUIA DE VALIDACIÓN

ÍTEMS								
N°	Pertinencia		Coherencia		Claridad		Objetividad	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
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								

Firma del Experto: _____

C.I. N°: _____



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES
SAN FELIPE-YARACUY



DATOS DEL EXPERTO (A)

Nombres y Apellidos: Eileen M. Méndez Oviado

Cédula de Identidad: 4.477.554

Título de Pregrado: Licenciada en Relaciones Industriales

Título de Postgrado: Msc. en Educación Superior. Mención: Docencia Universitaria

Otros Títulos: _____

Institución donde obtuvo el Título de Pregrado: Universidad de Carabobo

Institución donde obtuvo el Título de Postgrado: Universidad Fermín Toro

Experiencia en la Temática: 30 años ejerciendo la carrera de

Relaciones Industriales y 20 en el área de investigación

DATOS LABORALES:

Institución donde trabaja: CVAM

Cargo que desempeña: Docente a cargo por horas

Firma: [Firma manuscrita]

C.I. N°: 4477554



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES
SAN FELIPE-YARACUY



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Evelyn H. Hernández Oviedo, titular de la Cédula de Identidad N° 4.477.554, con estudios de cuarto nivel en Educación Superior, Mención: Docencia Universitaria, ejerciendo actualmente como Tutor de Trabajo de Grado, en la Institución CUAH, UNEFA

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación del Instrumento (cuestionario), a los efectos de su aplicación, para la investigación planteada al Lcdo. Luis Vásquez de la C.I. N° 10.860.206, cursante de la **Maestría en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales**.

En Yaracuy, a los 25 días del mes de Marzo del año 2015.


Firma



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES
SAN FELIPE-YARACUY



DATOS DEL EXPERTO (A)

Nombres y Apellidos: Aziz Chimenez Ugarte Arena
Cédula de Identidad: V-5.463.365
Título de Pregrado: Ingeniero Agrónomo
Título de Postgrado: Magister Scientiarum en Gerencia Agraria
Otros Títulos: _____
Institución donde obtuvo el Título de Pregrado: U.C.L.A.
Institución donde obtuvo el Título de Postgrado: U.C.L.A.
Experiencia en la Temática: 27 años en Docencia Universitaria en las áreas de Estadística Descriptiva e inferencial.

DATOS LABORALES:

Institución donde trabaja: U.P.T.A.B
Cargo que desempeña: Docente Ordinario Asociada a Dedicación Exclusiva
Firma: [Firma]
C.I. N°: 5.463.365



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES
SAN FELIPE-YARACUY



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Vgente Arana, Ariz Elimevez, titular de
la Cédula de Identidad N° 5-463.365, con estudios de
cuarto nivel en
Maestría en Gerencia Agraria, ejerciendo
actualmente como Docente Ordinario Asociado a D en la
Institución Universidad Politécnica Territorial Aristides
Bustillos.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación del Instrumento (cuestionario), a los efectos de su aplicación, para la investigación planteada al Lcdo. Luis Vásquez de la C.I. N° 10.860.206, cursante de la **Maestría en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales**.

En Yaracuy, a los 20 días del mes de Marzo del
año 2015.

Firma



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES
SAN FELIPE-YARACUY



DATOS DEL EXPERTO (A)

Nombres y Apellidos: Flys Briceño

Cédula de Identidad: 5456086

Título de Pregrado: Licenciada en Educación

Título de Postgrado: Doctorado en Ciencias Gerenciales

Otros Títulos: Post doctorado en Educación Latinoamericana

Institución donde obtuvo el Título de Pregrado: Universidad Central de Venezuela

Institución donde obtuvo el Título de Postgrado: Universidad Rafael Urbanieta
Universidad Nacional Experimental de las Fuerzas Armadas

Experiencia en la Temática: Desde el punto de vista temático
en procesos gerenciales y organizacionales

DATOS LABORALES:

Institución donde trabaja: Colégio de Administración y Mercadeo (CUAM)

Cargo que desempeña: Coordinadora de Investigación

Firma: Flys Briceño

C.I. N°: 5456086



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
MAESTRÍA DE ADMINISTRACIÓN DEL TRABAJO
Y RELACIONES LABORALES
SAN FELIPE-YARACUY



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Lys Priscilla, titular de
la Cédula de Identidad N° 5456086, con estudios de
cuarto nivel en
Doctorado en Ciencias Sociales, ejerciendo
actualmente como Coordinadora de Investigación, en la
Institución Colegio Universitario de Administración y Comercio

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación del Instrumento (cuestionario), a los efectos de su aplicación, para la investigación planteada al Lcdo. Luis Vásquez de la C.I. N° 10.860.206, cursante de la **Maestría en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales**.

En Yaracuy, a los 19 días del mes de Marzo del
año 2015.

Luis Vásquez
Firma

ANEXO C
Confiabilidad

CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

COEFICIENTE DE CONFIABILIDAD DE KUDER RICHARDSON

ENCUESTADO	PREGUNTAS O ITEMS									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
2	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1
3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1
5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
6	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0
7	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1
8	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1
9	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
10	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
11	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
12	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1
13	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
14	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1
15	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
16	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0
17	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1
18	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1
19	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
20	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
TOTAL	6	12	4	12	6	10	6	10	12	18
MEDIA	0,3	0,6	0,2	0,6	0,3	0,5	0,3	0,5	0,6	0,9
p	0,3	0,6	0,2	0,6	0,3	0,5	0,3	0,5	0,6	0,9
q	0,7	0,4	0,8	0,4	0,7	0,5	0,7	0,5	0,4	0,1
P*q	0,21	0,24	0,16	0,24	0,21	0,25	0,21	0,25	0,24	0,09

Elaborado por: Vásquez, L (2015)

CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

COEFICIENTE DE CONFIABILIDAD DE KUDER RICHARDSON

ENCUESTADO	PREGUNTAS O ITEMS									
	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0
2	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0
3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1
6	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1
7	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1
8	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1
9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
10	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1
11	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0
12	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0
13	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
14	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
15	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1
16	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1
17	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0
18	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1
19	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
20	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1
TOTAL	16	10	12	14	16	16	6	10	12	14
MEDIA	0,8	0,5	0,6	0,7	0,8	0,8	0,3	0,5	0,6	0,7
p	0,8	0,5	0,6	0,7	0,8	0,8	0,3	0,5	0,6	0,7
q	0,2	0,5	0,4	0,3	0,2	0,2	0,7	0,5	0,4	0,3
P*q	0,16	0,25	0,24	0,21	0,16	0,16	0,21	0,25	0,24	0,21

Elaborado por: Vásquez, L (2015)

CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

COEFICIENTE DE CONFIABILIDAD DE KUDER RICHARDSON

ENCUESTADO	PREGUNTAS O ITEMS	X _i	
------------	-------------------	----------------	--

	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30		$(X_i - \bar{X})^2$
1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	14	2,56
2	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	9	43,56
3	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	23	54,76
4	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	6	92,16
5	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	22	40,96
6	1	0	0	0	0	1	0	1	1	1	16	0,16
7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	23	54,76
8	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	13	6,76
9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	22	40,96
10	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	15	0,36
11	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	13	6,76
12	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	10	31,36
13	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	22	40,96
14	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	7	73,96
15	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	28	153,76
16	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	14	2,56
17	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	15	0,36
18	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	12	12,96
19	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	14	2,56
20	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	14	2,56
TOTAL	6	12	2	12	6	8	6	8	12	18	312	664,80
MEDIA	0,3	0,6	0,1	0,6	0,3	0,4	0,3	0,4	0,6	0,9	15,6	
p	0,3	0,6	0,1	0,6	0,3	0,4	0,3	0,4	0,6	0,9		
q	0,7	0,4	0,9	0,4	0,7	0,6	0,7	0,6	0,4	0,1		
P*q	0,21	0,24	0,09	0,24	0,21	0,24	0,21	0,24	0,24	0,09	6,20	

Elaborado por: Vásquez, L (2015)

FORMULAS

$$st^2 = \frac{\sum (x_i - \bar{x})^2}{n}$$

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

CALCULOS $\sum (X_i - \bar{X})^2 = 664,80$ $\sum (p*q) = 6,20$

$n = 20$ $\bar{X} = 15,6$

$st^2 = 664,80 / 20 = 33,24$

$r_{tt} = \frac{30}{30 - 1} * \frac{33,24 - 6,20}{33,24}$

$r_{tt} = 0,84$

CONCLUSIÓN: ALTA CONFIABILIDAD