



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CAMPUS BÁRBULA**



**GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y ESTRATEGIAS
CONDUCENTES PARA CONTROLAR EL PROCESO DE TRABAJO DEL
ÁREA DE ADMISIÓN EN UNA EMPRESA DEL SECTOR SALUD,
UBICADA EN VALENCIA, ESTADO CARABOBO**

Tutor: Bruno M. Valera H.

Línea de Investigación:

Gestión de Personas

Autoras:

Mary León C.I. V-18.660.729

Anny Morillo C.I.V-16.771.297

Yury Rangel C.I.V-19.857.337

Bárbula, Marzo de 2016



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CAMPUS BÁRBULA**



**GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y ESTRATEGIAS
CONDUCENTES PARA CONTROLAR EL PROCESO DE TRABAJO DEL
ÁREA DE ADMISIÓN EN UNA EMPRESA DEL SECTOR SALUD,
UBICADA EN VALENCIA, ESTADO CARABOBO**

Autoras:

Mary León C.I. V-18.660.729

Anny Morillo C.I.V-16.771.297

Yury Rangel C.I.V-19.857.337

Trabajo especial de grado como requisito parcial para optar al título de
Licenciados en Relaciones Industriales

Bárbula, Marzo de 2016



VEREDICTO

Nosotros, los miembros del jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: "GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y ESTRATEGIAS CONDUCTENTES PARA CONTROLAR EL PROCESO DE TRABAJO DEL ÁREA DE ADMISIÓN EN UNA EMPRESA DEL SECTOR SALUD, UBICADA EN VALENCIA, ESTADO CARABOBO", presentado por las bachilleres : Mary León, Cédula de Identidad N° V-18.660.729, Yury Rangel, Cédula de Identidad N° V-19.857.337 y Anny Morilla, Cédula de Identidad N° V-16.771.297, para optar al título de Licenciados en Relaciones Industriales, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como:

Aprobado a los 13 días del mes
de Abril del año 2016.

Apellidos y Nombres	C. I.	Firma
<u>Blas Jaulise</u>	<u>7991502</u>	
<u>Anais Harrozo</u>	<u>7131706</u>	
<u>Bruno Valencia</u>	<u>7525154</u>	



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CONSEJO DE ESCUELA



CE-120/15

Valencia, 06 de octubre de 2015

Ciudadano(a):
Prof. Bruno Valera

Cumplo con informarle que el Consejo de Escuela de Relaciones Industriales en su sesión extraordinaria No. 603, de fecha 05/10/2015, acordó ratificarlo(a) como Tutor del Proyecto de Trabajo de Grado titulado: "GESTION DE RECURSOS HUMANOS Y ESTRATEGIAS CONDUCTENTES PARA MINIMIZAR LAS AREAS CRITICAS EN UNA EMPRESA DEL SECTOR SALUD UBICADA EN VALENCIA ESTADO CARABOBO", correspondiente a el (los) Br. (es): Leon Mary, Morillo Amy y Rangel Yury, con el cual aspira(n) obtener el título de Licenciado(s) en Relaciones Industriales (Bárbula).

Anexamos un ejemplar para los fines correspondientes.

Atentamente,

Yamile Delgado de Smith
14/10/2015

Yamile Delgado de Smith
Prof. Yamile Delgado de Smith
Directora/Presidente del Consejo de Escuela
de Relaciones Industriales



YDS/ab.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CAMPUS BÁRBULA



TITULO ANTERIOR

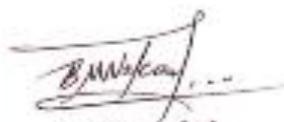
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y ESTRATEGIAS CONDUCENTES PARA MINIMIZAR LAS AREAS CRITICAS EN UNA EMPRESA DEL SECTOR SALUD, UBICADA EN VALENCIA, ESTADO CARABOBO.

RAZON DEL CAMBIO

El titulo anterior fue cambiado por recomendación del tutor y para a delimitar el tema de estudio.

TITULO NUEVO

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y ESTRATEGIAS CONDUCENTES PARA CONTROLAR EL PROCESO DE TRABAJO DEL ÁREA DE ADMISIÓN EN UNA EMPRESA DEL SECTOR SALUD, UBICADA EN VALENCIA, ESTADO CARABOBO.


V757515Y
Bruno M. Valera H.



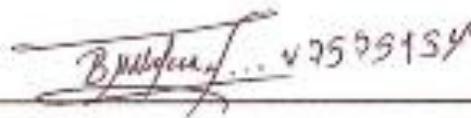
UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CAMPUS BÁRBULA



CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

Yo, Bruno M. Valera H, titular de la Cédula de Identidad N°. V-7.575.154, Licenciado en Relaciones Industriales, a través de la presente, acepto ser el Tutor de los Bachilleres: Mary León, Cédula de Identidad N° V-18.660.729, Anny Morillo Cédula de Identidad N° V-16.771.297 y Yury Rangel Cédula de Identidad N° V-19.857.337, en su trabajo de grado titulado: "GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y ESTRATEGIAS CONDUCENTES PARA CONTROLAR EL PROCESO DE TRABAJO DEL ÁREA DE ADMISIÓN EN UNA EMPRESA DEL SECTOR SALUD, UBICADA EN VALENCIA, ESTADO CARABOBO".

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Relaciones Industriales
Por: Licdo. Bruno M. Valera H
C.I.: V- 7.575.154
Profesor de Estadística



v 7575154

Bárbula, Marzo de 2016

DEDICATORIA

A mi **Madre Nancy Montilla y mi Padre Juan Rangel**, por darme la vida y formar parte de mi, ser fuente de inspiración y sabiduría, el soporte para seguir adelante día a día y no decaer para lograr mis metas .

A mi **Hijo Sebastián José**, por llegar a este mundo y darme fortaleza de seguir adelante para lograr las metas propuestas y no decaer ante nada y poder así ser tu fuente de inspiración para tus metas a futuro Te Amo inmenso hijo y gracias por ser parte de mi cada mañana, tarde y noche. Esto es por ti y para ti.

A mi **Esposo Nestor Natera**, por su ayuda, colaboración, paciencia. Te Amo.

A mis **hermanos**, por su apoyo y ayuda incondicional para lograr finalizar mi carrera.

Yury Rangel.

AGRADECIMIENTO

A DIOS, por darnos salud, valor, fortaleza y perseverancia para lograr las metas propuestas y llegar a donde estamos, gracias eternas día a día.

Al **profesor Bruno Valera**, por guiarnos en cada paso de nuestro trabajo de investigación y por compartir sus conocimientos con cada una de nosotras. Por tenernos paciencia mutuamente, apoyarnos y entendernos. Gracias.

A mis **compañeras Anny Morillo y Mary León**, que me han acompañado a lo largo de mi carrera.

A la **Clínica Venezuela**, por abrirnos las puertas y brindarnos toda la información necesaria para realizar nuestro trabajo de investigación. Gracias.

Yury Rangel

DEDICATORIA

Dedico a quienes inspiraron mi espíritu para la conclusión de este trabajo de grado. A mis padres quienes me dieron vida, educación, apoyo y consejos. A mis compañeras de estudio, a mis profesores, porque su ayuda fue determinante en la consolidación de conocimientos. A todos ellos se los agradezco desde el fondo de mi alma.

Dedico este trabajo a Dios porque... (**Jeremías 29:11**)

Mary León

AGRADECIMIENTO

“Voy a dar gracias a ti, Señor, de todo corazón“(Salmos 9:1); Porque toda tu voluntad ha sido exacta para conmigo, desde los inicios de mi inicio. De ti y por ti, viene todo aquello y aquellos a lo(s) que tengo que agradecer:

A nuestro tutor por las orientaciones, tiempo y paciencia. Sé que lo que hace, lo hace porque le gusta y el resultado es que muchos le tengamos el aprecio que le tenemos. Ha sido un privilegio contar con su ayuda Profe. Bruno.

A todos los profesores que por vocación escogieron enseñar, pues por ustedes obtuvimos conocimiento y a través de ello enriquecimiento personal. Gracias por su dedicación y esfuerzo!

Mami hermosa, no hay nadie más que se regocije tanto de mis logros como tu; en todos mis esfuerzos me impulsa tu presencia que es la que quiero valorar mientras tenga la apreciada dicha de disfrutar, nos amamos mucho mi hermosa. Gracias porque entre las tantas carencias que te rodearon, supiste sacar lo mejor y sembrarlo en nosotros.

A mi gordito (Manito), sé que las diferencias son muchas Amado, pero yo deseo que tú seas prosperado grandemente en todas las cosas. Agradecida por todas las oportunidades en las que me sacaste la pie del fango con tu talento.

A ti papi; porque aunque tu manera de expresar el cariño sea tan extraña, yo sé y puedo asegurar que seré la niña de tus ojitos hasta que esté viejita.

Mi amor, nos hemos permitido ser quienes somos y como somos; hemos dejado al conocimiento de ambos esos defectos tan puros que están en nuestra esencia y que hasta ahora no le ha hecho daño a ninguno pero por sobre todas las cosas, nos hemos hecho cómplices. Gracias por llegar a sumar y a contrarrestar las dificultades David Hidalgo.

Mary León

DEDICATORIA

A la fé, la voluntad, la perseverancia, la certeza!

A todas las personas, momentos y cosas que han servido como instrumento a través de las cuales la música del universo se ha manifestado para hacer posible que hoy pueda entonar. Mi canción de Gloria.

Para los que ya no están y gracias a ellos yo soy y estoy.

A la confabulación de la vida. Cuando el deseo germina en el corazón.

A todo lo bueno y esencial que existe indiferentemente si creemos o no, si estamos o no estamos, el servicio es incondicional y funciona aun cuando estas líneas no hubiesen sido escritas para reconocerlo.

Gracias a Dios y a la vida

Anny Morillo



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CAMPUS BÁRBULA



**GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y ESTRATEGIAS CONDUCENTES
PARA CONTROLAR EL PROCESO DE TRABAJO DEL ÁREA DE
ADMISIÓN EN UNA EMPRESA DEL SECTOR SALUD, UBICADA EN
VALENCIA, ESTADO CARABOBO**

Autoras: Mary León
Anny Morillo
Yury Rangel
Tutor: Bruno Valera
Marzo, 2016

RESUMEN

La realidad de las organizaciones venezolana en la era del conocimiento centra su atención de largo y corto plazo en la gestión del recurso humano, que toma en cuenta el desempeño distintivo y eficiente. Es por ello que las competencias gerenciales se convierten en fuente de estrategia competitiva impulsando la toma de decisiones. La presente investigación tuvo como objetivo general Analizar la gestión de recursos humanos y estrategias conducentes para controlar el proceso de trabajo del área de admisión en la empresa del sector salud, ubicada en Valencia, estado Carabobo. Su propósito fue determinar las debilidades y fortalezas de la gestión de recursos humanos teniendo en cuenta como fundamento los hallazgos obtenidos a través del cuestionario. Se realizó un abordaje cuantitativo y hermenéutico, mediante la aplicación de un cuestionario a 11 personas que trabajan en el departamento. El instrumento fue validado a través de la técnica de juicio del experto y aplicado a la confiabilidad del Alfa de Crombach; como técnica de análisis de datos se maneja la estadística descriptiva. Una vez obtenido los datos se concluyó que la empresa en estudio presenta debilidades en cuanto a que no se realiza inventarios de necesidades de personal, por lo tanto, se desconoce las necesidades futuras de empleados a necesitar, las competencias, el tipo de formación o necesidades de adiestramiento. Palabras Clave: Organizaciones, Gestión, Desempeño, Competencias, Talento Humano, Competitividad, Proceso de Trabajo.



**UNIVERSITY OF CARABOBO
FACULTY OF ECONOMIC AND SOCIAL
SCHOOL OF INDUSTRIAL RELATIONS
CAMPUS BÁRBULA**



**HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND LEADING TO CONTROL THE
WORK PROCESS ADMISSION AREA HEALTH SECTOR A COMPANY
LOCATED IN VALENCIA STRATEGIES, Carabobo**

Authors: Mary Leon
Anny Morillo
Yury Rangel
Tutor: Bruno Valera
March, 2016

SUMMARY

The reality of Venezuelan organizations in the knowledge age centers its attention long and short term at the human resource management, that takes into account the distinctive and efficient performance. That is why management competencies become a source of competitive strategy to drive decision making. The current investigation has the general objective analyze the human resources management and strategies conducive to control the working process of the admission area in the health sector company, located in Valencia, Carabobo state. Its purpose was to determine the weaknesses and strengths of human resource management taking into consideration like foundation the findings obtained through the questionnaire. A quantitative and hermeneutical approach was performed by applying a questionnaire to 11 people working in the department. The instrument was validated through expert judgment technique and It was applied to Cronbach's Alpha reliability; as technique for the data analysis was used the descriptive statistics. Once data obtained it is concluded that the company in study has weaknesses because it is not carried out inventories staffing needs, therefore, the future quantity of employees needed are unknown, skills, training type, or training needs.

Keywords: Organizations, Management, Performance, Skills, Human Talent, Competitiveness, Work Process

ÍNDICE GENERAL

	Pág
Dedicatoria	v
Agradecimientos	vi
Resumen	xi
Summary	xii
Lista de Cuadro	xv
Lista de Gráficos	xvii
Introducción	19
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema	21
Objetivos de la Investigación	26
Objetivo General	26
Objetivos Específicos	26
Justificación de la Investigación	26
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO	
Antecedentes de Investigación	29
Bases Teóricas	38
Definición de Términos Básicos	62
CAPÍTULO III	
MARCO METODOLÓGICO	
Naturaleza de la investigación	65
Estrategia Metodológica	66
Colectivo a estudiar	66
Técnicas e Instrumentos de recolección de Datos	69
Validez y Confiabilidad	72

Tabulación y Análisis de Datos	75
CAPÍTULO IV	
ANÁLISIS DE RESULTADOS	76
Conclusiones y Recomendaciones	138
LISTA DE REFERENCIAS	142
Anexos	
A. Cuestionario	150
B. Validez	154
C. Confiabilidad	157

LISTA DE CUADROS

CUADRO	Pág
1. Explicación de fórmula de proporción poblacional y valores usados	68
2. Población y Muestra	69
3. Cuadro Técnico Metodológico	71
4. Indicadores de Gestión	77
5. Inventario de necesidades de personal	79
6. Cargos	81
7. Proceso de captación de personal	82
8. Plan de Formación	84
9. Adiestramiento de personal	85
10. Conformidad con la compensación salarial	87
11. Seguridad e Higiene	88
12. Buenas relaciones laborales	90
13. Integración los subsistemas de recursos humanos	92
14. Información al personal sobre sus funciones	94
15. Mejora de los procesos de trabajo	96
16. Aptitud de la gerencia en la gestión de RRHH	97
17. Estrategias gerenciales	99
18. Función de planificación	101
19. Desarrollo de acciones por parte de la gerencia	102
20. Dirección ajustada a la gestión de recursos humanos	104
21. Actividades de control	106
22. Control y supervisión	107
23. Comunicación como función prioritaria	109
24. Comunicación sobre los planes desarrollados	111
25. Aceptación del liderazgo de la gerencia	112
26. Toma de decisiones individuales	114

27. Capacitación de la gerencia	116
28. Promoción del trabajo en equipo	118
29. Métodos para evaluar el desempeño del personal	119
30. Capacitación	121
31. Medición continúa del desempeño de personal	123
32. Contribución de las mediciones	124
33. Desempeño	126
34. Medición de la asistencia del empleado	127
35. Medición de la rotación del personal	129
36. Indicadores de eficiencia y desempeño	130
37. Contribución con la Misión de la empresa	132
38. Compromiso con la Visión de la empresa	133
39. Información sobre el servicio prestado	135
40. Valores compartidos de la empresa	136
41. Debilidades y fortaleza	139

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO	Pág
1. Indicadores de Gestión	78
2. Inventario de necesidades de personal	79
3. Cargos	81
4. Proceso de captación de personal	83
5. Plan de Formación	84
6. Adiestramiento de personal	86
7. Conformidad con la compensación salarial	87
8. Seguridad e Higiene	89
9. Buenas relaciones laborales	90
10. Integración los subsistemas de recursos humanos	92
11. Información al personal sobre sus funciones	94
12. Mejora de los procesos de trabajo	96
13. Aptitud de la gerencia en la gestión de RRHH	98
14. Estrategias gerenciales	99
15. Función de planificación	101
16. Desarrollo de acciones por parte de la gerencia	103
17. Dirección ajustada a la gestión de recursos humanos	104
18. Actividades de control	106
19. Control y supervisión	108
20. Comunicación como función prioritaria	109
21. Comunicación sobre los planes desarrollados	111
22. Aceptación del liderazgo de la gerencia	113
23. Toma de decisiones individuales	114
24. Capacitación de la gerencia	116
25. Promoción del trabajo en equipo	118
26. Métodos para evaluar el desempeño del personal	120

27. Capacitación	122
28. Medición continúa del desempeño de personal	123
29. Contribución de las mediciones	125
30. Desempeño	126
31. Medición de la asistencia del empleado	128
32. Medición de la rotación del personal	129
33. Indicadores de eficiencia y desempeño	132
34. Contribución con la Misión de la empresa	133
35. Compromiso con la Visión de la empresa	134
36. Información sobre el servicio prestado	135
37. Valores compartidos de la empresa	137

INTRODUCCIÓN

Tradicionalmente se consideraba que desde sus orígenes el campo de los recursos humanos se basaba en la naturaleza de las personas, afortunadamente esta concepción quedó en el pasado debido a la influencia de la teoría de la Administración, a las necesidades mediatas e inmediatas de las organizaciones e incluso como resultado del desarrollo de la ciencia. Es por ello, que las organizaciones hoy día están aprendiendo a relacionarse con la gente de manera más humana y participativa.

Con base a este preámbulo, la investigación tiene como objetivo general analizar la gestión de recursos humanos y estrategias conducentes para controlar el proceso de trabajo del área de admisión en la empresa del sector salud, ubicada en Valencia, estado Carabobo. Desarrollado a través de la siguiente estructura:

El Capítulo I, describe el planteamiento del problema a investigar, abordando la problemática de la investigación, donde se incorpora el objetivo general como los específicos, la justificación, la importancia en los diferentes contextos.

El Capítulo II, que tiene el marco teórico, los antecedentes de la investigación, bases teóricas y definición de términos básicos que complementa los referentes básicos.

El Capítulo III, denomina el marco metodológico, incorpora los procedimientos y protocolos normativos y metodológicos que los autores deben seguir, presentando la naturaleza de la investigación, identificando el tipo, diseño, nivel de investigación, la población y muestra a estudiar y a

quienes se le aplicara el instrumento de recolección de datos , la validez, confiabilidad y las técnicas de análisis.

El Capítulo IV, aborda el análisis final de los resultados arrojados por la aplicación del instrumento, donde se presenta las respuestas mediante los cuadros y gráficos y su correspondiente análisis.

El Capítulo V, incorpora las conclusiones del estudio, relacionados con e alcance de los objetivos y las recomendaciones a la organización mediante un cuadro de debilidades y fortalezas, las referencias bibliográficas y los anexos que soportan la investigación.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

La gestión de los recursos humanos, ha mostrado avances en la misma medida en que lo ha hecho el conocimiento y las nuevas tecnologías de la información inmersas en el actual proceso globalizador del aparato financiero mundial. Desde este argumento, la actividad que conlleva se encuentra enmarcada en un esfuerzo social a los fines de lograr agenciar objetivos estratégicos organizacionales que son intangibles y humanos.

El desarrollo de este enfoque, conduce a los gerentes que direccionan las personas en las organizaciones los factores claves y estratégicos para lograr los objetivos y metas propuestas, por ello, se hace imprescindible considerar las habilidades, destrezas y conocimientos de los recursos humanos en las organizaciones del siglo XXI para que las mismas sean competitivas.

De acuerdo a Márquez, Rojas y Valor (2009:80) define gestión como “la realización de diligencias enfocadas a la obtención de algún beneficio, tomando a las personas que trabajan en la compañía como recursos activos para el logro de los objetivos”, es decir, la ejecución de diligencias orientadas a la obtención de un beneficio empresarial, donde las personas son los activos que accionan estas diligencias y a quienes van enfocados los esfuerzos para alcanzar los objetivos, se podría decir por lo tanto, que la gestión de recursos humanos es el conjunto de actividades que ponen en

funcionamiento, desarrollan y movilizan a las personas que una organización necesita para realizar sus objetivos.

De acuerdo al análisis precedente, conviene acotar que las organizaciones y quienes las dirigen establecen que la gestión de los recursos humanos es y debe ser una de las funciones gerenciales más importantes para promover los altos niveles de eficiencia con la mayor satisfacción posible, para aquellas personas que prestan y que van a prestar servicios a las organizaciones. Al respecto, Wright y Deyer (2000:114) han llegado a la conclusión de que las funciones de recursos humanos "Deben tanto facilitar como manejar el cambio organizacional necesario para crear un buen negocio. También deben desarrollar sistemas, estructuras y procesos que capaciten a la compañía para gerenciar efectivamente a la gente, y deben hacerlo a la velocidad de Internet". Esto quiere decir, que la gestión de recursos humanos debe ser integral y cubrir áreas que permitan el desenvolvimiento y desarrollo eficiente del personal.

El estudio de la gestión de recursos humanos, incluyen no solo los procesos y técnicas correspondientes, sino también el trabajo en equipo, mantenimiento de un clima armónico, respetuoso, hacer cumplir las normas y procesos. Tal como lo expresa Chiavenato (2007) al referir:

Cualquiera que sea el área empresarial seleccionada, el futuro administrador necesita fundamentar su visión de cómo tratar los asuntos relacionados con las personas y obtener una perspectiva de recursos humanos que le permita alcanzar el éxito profesional y liderar su organización hacia la excelencia y competitividad. (p. 29)

En este sentido, el departamento de recursos humanos debe plantearse nuevas estrategias para el logro de los objetivos organizacionales propuesto

por la gerencia del mismo, en donde puedan ser objetivos propios de la organización y así poder obtener un equilibrio en el contexto social interno y externo en el cual se desarrollan la empresa.

Esta reflexión coincide con lo expuesto por Camejo y Cejas (2009) para quienes:

La Gestión de los Recursos Humanos es el resultado de las aportaciones de distintas etapas, que se producen cronológicamente, si lo situamos en el ejemplo concreto de los Estados Unidos, donde nace esta disciplina, no obstante el desarrollo de la Gestión de los Recursos Humanos no puede ser vista como un modelo igual en todos los países, no puede ofrecerse como un modelo lineal, ya que cada organización tiene su propio sistema y por consiguiente su propia dirección, lo que puede ser considerado para una importante para otro no lo puede ser, implica ello que en un país puede ponerse en práctica por ejemplo un sistema de incentivos, o una nueva organización del trabajo y resulte una novedad, pero para otros países sin embargo puede que no lo sea.(p. 7)

Tomando en cuenta lo expuesto anteriormente, la gestión de recursos humanos no pueden tomarse como un esquema único o receta para un solo contexto organizacional, por el contrario, se adapta a las características de ese entorno, asumiendo las leyes, costumbres, así mismo, a las políticas y normas empresariales, para que los procesos inherentes al área sean eficaces y productivos.

Es necesario mencionar, que gestionar las personas implica considerar los subsistemas de captación, capacitación, relaciones laborales, compensación, entre otros, con sus respectivos procesos que deberían ser gerenciados por la unidad de recursos humanos o en su defecto,

dependiendo de las necesidades organizativas es una responsabilidad compartida con la gerencia de todos los departamentos.

De acuerdo a Espinoza (2014:2) quien menciona lo siguiente, las organizaciones venezolanas "requieren de estrategias que les permitan participar con efectividad en el espacio global. Por tanto, se hace necesario contar con un personal dispuesto y capacitado para establecer y alcanzar metas, haciendo un uso adecuado de los otros recursos". Por lo tanto la gestión de los recursos humanos, no solo implica hacer énfasis en los procesos y procedimientos de la administración propia del departamento de recursos humanos, sino más bien implica considerar las dimensiones de la organización y las estrategias propias que se han diseñado. En estos objetivos fluyen diferentes elementos que se combinan con otros para mejorar la contribución de los recursos humanos así como la productividad que estos llevan a cabo.

En este contexto, se sitúa una empresa privada del sector de salud ubicada en la ciudad de Valencia, estado Carabobo, con más de (45) cuarenta y cinco años dedicada a la atención hospitalaria, con servicios preventivos a través de las consultas médicas, de emergencia mediante la hospitalización de los pacientes, entre otros programas y planes asociados a la salud.

Atendiendo a este preámbulo, la investigación centra su estudio en la gestión de recursos humanos, debido a que no existe un departamento dentro de la estructura funcional de la empresa, que desarrolle la planificación, organización, dirección y control de los procesos inherentes al área de recursos humanos, no se lleva un registro de indicadores de

personal como: rotación, ausentismo, retardos, desempeño para el primer trimestre del año 2015.

Cabe destacar, que las funciones de recursos humanos, entre las que se tiene nómina, selección de personal, capacitación, adiestramiento, compensación, entre otras; se realizan bajo la responsabilidad de los coordinadores de las unidades de Contabilidad, Administración, Operaciones, Mercadeo y el departamento de Admisión.

Por lo tanto, se pretende estudiar la realidad específicamente en el departamento de admisión, que está conformado por doce (12) personas estructurado de la siguiente manera: un (1) coordinador y once (11) analistas; ya que el equipo de trabajo realiza actividades propias del departamento, así como funciones referentes a recursos humanos. Situación que genera debilidades, ya que no cuentan con la formación calificada para garantizar la efectividad de las mismas, afectando a su vez la planificación, organización y control de las actividades desarrolladas por los trabajadores en esta área de importancia, lo que trae como consecuencias: desmotivación, identidad organizacional, insatisfacción laboral, que afecta el desempeño en las actividades de la empresa y por ende en el servicio que se brinda al cliente.

De acuerdo a lo antes expuesto, surgen las siguientes interrogantes:

¿Cuál sería el diagnóstico actual de la gestión de recursos humanos de una empresa privada del sector salud?

¿Cuáles serían las debilidades y fortalezas en el departamento de recursos humanos de una empresa privada del sector salud?

¿Cuáles serían las estrategias que desarrolla la gestión de recursos humanos para el fortalecimiento de los procesos de trabajo del área de admisión en la empresa del sector salud?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Analizar la gestión de recursos humanos y estrategias conducentes para controlar el proceso de trabajo del área de admisión en la empresa del sector salud, ubicada en Valencia, estado Carabobo.

Objetivos Específicos

Identificar la situación actual en la gestión de recursos humanos en la empresa del sector salud.

Diagnosticar las debilidades y fortalezas en el departamento de recursos humanos en la empresa del sector salud.

Describir las estrategias que desarrolla la gestión de recursos humanos para el fortalecimiento de los procesos de trabajo del área de admisión en la empresa del sector salud.

Justificación de la investigación

En la actualidad, el estudio de la gestión de recursos humanos es de gran relevancia en las organizaciones, ya que pone de relieve un conjunto de situaciones donde es necesario sopesar si es más práctico para la entidad

poseer dentro de su estructura una unidad que sea responsable de los procesos inherentes a los subsistemas de recursos humanos, o esta responsabilidad puede ser compartida por otras unidades estructurales que sean consideradas áreas críticas por el tipo de contribución en las operaciones básicas de la empresa.

Teniendo en cuenta lo anterior, es conveniente mencionar que en la presente investigación se analizará la gestión de recursos humanos y estrategias conducentes para minimizar las áreas críticas en una empresa del sector salud, ubicada en Valencia, estado Carabobo; la cual, otorgará beneficios para la organización en estudio al diagnosticar la realidad de la gestión de recursos humanos que en ésta se desarrolla y comprobar si se están llevando a cabo de manera eficiente en los diferentes subsistemas que componen la gestión.

Por lo tanto, el presente estudio puede ser de interés especial a los futuros profesionales de Relaciones Industriales que serán encargados de la gestión de recursos humanos y que se vean atraídos por el tema, las realidades de las organizaciones que se encontrarán en el campo de trabajo, los esquemas gerenciales actuales, su función como unidad de staff o lineal, o cualquier otro modelo de gestión que se encuentren.

Desde lo metodológico, el estudio tiene la contribución propia de las investigaciones cualitativas, donde se revelará la situación actual de la gestión de recursos humanos en las organizaciones que presenten características similares con respecto a la empresa en estudio, esto lo proporcionará la descripción de esas realidades y la recolección directa de la información sin llegar a la manipulación de los datos.

De igual modo, puede servir de antecedentes a futuras investigaciones relacionadas con el tema objeto de estudio.

En cuanto a la línea de investigación Gestión de personas, se integran los elementos teóricos versus la práctica empresarial, para aportar información novedosa de los modelos de gestión de recursos humanos que se desarrollan en el marco de las organizaciones venezolanas.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

Antecedentes

Los antecedentes de investigación, comprenden trabajos o estudios previos que de una u otra forma están relacionadas con el problema en estudio, que servirán de apoyo para la elaboración, como el alcance del mismo, tal como lo define Balestrini (2008:93), "en esta sección del proyecto de investigación, se debe presentar una síntesis de todos los contenidos que se han de considerar en el marco teórico". En este sentido, se hizo necesario revisar trabajos anteriores realizados por otros investigadores".

Mercado y Moreno (2013), presentaron un trabajo de investigación titulado: Caracterización del Área de Gestión del Talento Humano en la E.S.E. Hospital Universitario del Caribe de la Ciudad de Cartagena de Indias D. T. Y C. Trabajo de Grado presentado ante la Universidad de Cartagena de Indias, para optar al título de Administrador de Empresas, el cual tuvo como propósito fundamental caracterizar el área de la gestión del talento humano en la E.S.E. Hospital Universitario del Caribe, con el propósito de utilizar los resultados en los procesos de mejoramiento continuo de la misma.

En el aspecto metodológico se tomó como población a los trabajadores del mencionado hospital, tomándose una muestra representativa del personal tanto administrativo como asistencial. Aplicándole una encuesta al personal de la organización y una entrevista al jefe de talento humano. Entre otros aspectos, se pudo concluir que el E.S.E Hospital Universitario del Caribe, va

en un continuo mejoramiento, haciendo énfasis en la importancia que tiene el trabajador en la organización, lo cual se ve reflejado en su misión institucional.

Tal investigación constituye un aporte a la presente, por cuanto la gestión del talento humano constituye uno de los aspectos fundamentales dentro de la Gestión de los Recursos Humanos, y al implementarse las estrategias idóneas pertinentes a la planeación, vinculación e inducción del talento humano, se podrán lograr los objetivos organizacionales esperados.

Adicionalmente, Gavilanes (2013), presentó un trabajo de grado titulado: Análisis de los Modelos de Gestión de Talento Humano Aplicados en las Empresas Privadas Prestadoras de Servicios de Salud, Ubicados en el Barrio de la Villaflora al Sur de Quito. Tesis previa a la obtención del título de Ingeniero en Gerencia y Liderazgo, presentada ante la Universidad Politécnica Salesiana, Sede Quito. La cual tuvo como objetivo primordial analizar de los modelos de gestión de talento humano aplicados en las empresas privadas prestadoras de servicios de salud, ubicados en el Barrio de la Villaflora al sur de Quito.

En el aspecto metodológico, se trató de un estudio cualitativo donde el investigador intenta responder el cómo y el por qué, utilizando múltiples fuentes y datos. Se aplicó la entrevista estructurada a los jefes o coordinadores de talento humano del Centro Médico Ecuasanitas, Centro Médico Humana MetroRed, a quienes mediante carta emitida por la Universidad Politécnica Salesiana, se solicitó, participar en esta actividad, que fue realizada en cada una de las instalaciones de los establecimientos mencionados. Se aplicó así mismo la observación, donde se realizaron los procesos de atención médica y gestión administrativa. También se

emplearon fuentes secundarias como páginas web de las clínicas y centros médicos, involucrados en el estudio, así como periódicos, libros, revistas, publicaciones, y consulta a expertos.

Los resultados conllevaron a la conclusión de que el modelo de gestión de los servicios de salud privados de la Villaflora presenta debilidades identificadas en el análisis causa efecto del modelo de gestión de talento humano de los casos analizados y permiten identificar como causas últimas de una problemática que se centra en la poca utilización de indicadores de gestión, la reducida utilización de herramientas informáticas y una limitada acción de reclutamiento.

Dicho trabajo se considera como antecedente, al considerar que en la gestión de recursos humanos es importante la socialización de la filosofía de la empresa a todos los trabajadores, crear un compromiso desde el inicio se estima crucial. La rotación de profesionales de salud, se hace cada vez más evidente, se amerita la implementación de un sistema de calidad que se refleje en los procesos para así lograr oportunidades de mejora.

Corredera (2013), en su trabajo de investigación titulado: La gestión de los recursos humanos en empresas innovadoras para lograr una posición competitiva en el mercado; la cual tuvo como propósito analizar la gestión de los recursos humanos en empresas innovadoras para lograr una posición competitiva en el mercado. El tipo de investigación fue empírica ubicada en el enfoque cualitativo, utilizando como técnicas de recolección de datos la entrevista en profundidad, aplicada a especialista de dos centros tecnológicos y un cuestionario para 260 trabajadores. Los resultados demostraron las distintas políticas de gestión de los recursos humanos desarrolladas por los centros tecnológicos.

Concluyéndose que no existe una buena correlación entre las distintas prácticas funcionales, no hay una coherencia entre las distintas aplicaciones adoptadas dentro del mismo departamento de recursos humanos. Destacándose que la efectividad radica en la aplicación conjunta de una serie de medidas en este ámbito, puesto que la implantación individual de las mismas no derivará en efectos beneficiosos sobre el rendimiento y la innovación.

En consecuencia, entre las políticas funcionales a determinar por las organizaciones, son las relativas al área de recursos humanos las que en mayor medida pueden favorecer la consecución de resultados en materia de innovación. Bajo esta percepción, son aquellas organizaciones que basan su actividad en la innovación y en la gestión del conocimiento, las que impulsan la aplicación de las denominadas prácticas avanzadas de recursos humanos.

Dicha investigación constituye un aporte a la presente por cuanto plantea que para que los resultados innovadores sean los esperados, además de existir una correlación entre las distintas prácticas funcionales, así como existir coherencia entre las distintas prácticas adoptadas dentro del mismo departamento de recursos humanos y analizar las diversas políticas de recursos humanos aplicadas por organizaciones reales que basan su actividad en la innovación para proponer, de esta forma, posibles líneas de actuación que puedan contribuir a mejorar las prácticas reconocidas.

Por su parte, Barzola (2012), presentó un trabajo de investigación titulado: “Gestión del Recurso Humano en Enfermería” “Criterios de Reclutamiento y Selección de Personal”. Presentado ante la Escuela de Enfermería, Facultad de Ciencias Médicas, Universidad Nacional de Cuyo, para optar al título de Licenciado en Enfermería. El cual tuvo como objetivo

primordial analizar la Gestión del Recurso Humano en Enfermería y establecer criterios de reclutamiento y selección de personal.

Metodológicamente, dicho estudio fue de tipo descriptivo, transversal, cuantitativo, con una finalidad aplicada y con información obtenida en campo, de fuentes primarias. Se tomó como área de estudio al Hospital Privado Quirúrgico, que cuenta en la actualidad con una dotación total de treinta y seis (36) enfermeros, que comprende a todo el personal que trabaja en la institución desempeñando tareas propias de enfermería, sean estos auxiliares, profesionales o licenciados en enfermería, siendo esta su población y muestra. Se aplicó una encuesta escrita, anónima, elaborada por medio de un cuestionario guía, que contiene dieciocho preguntas, con opción de respuesta cerrada, distribuida en el lugar de trabajo.

Los resultados mostraron que la falta de un método protocolizado en la selección del personal de enfermería impide la obtención del recurso humano acorde al puesto de trabajo a cubrir. Adicionalmente, el porcentaje de empleados que debieron rendir un examen escrito fue preocupantemente bajo, de apenas un 11%.

Dicho trabajo se considera como antecedente, al considerarse que es menester que el recurso humano cumpla con los requisitos indispensables para acceder a los puestos de trabajo, y que el personal de nuevo ingreso transite por un período de prueba, lo cual permitiría que los jefes de servicio tengan la oportunidad de observar el desempeño del mismo realizando una evaluación constante.

Mejía (2012), presentó un trabajo de investigación que lleva por título: Diseño de Indicadores como Herramientas para Medir la Gestión de los

Recursos Humanos, Materiales y Financieros en el Departamento de Servicio al Cliente del Hospital Santa Inés. Tesis de grado presentada ante la Universidad Politécnica Salesiana de Ecuador, Sede Cuenca, para optar al título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría; la cual tuvo como objetivo fundamental analizar el diseño de indicadores como herramientas para medir la Gestión de los Recursos Humanos, materiales y financieros en el departamento de servicio al cliente del Hospital Santa Inés.

El trabajo se enmarcó en una investigación de campo, realizándose encuestas a pacientes y familiares que estaban en el Hospital Santa Inés. Así mismo, se efectuó un análisis de las áreas relevantes mediante el análisis FODA, luego de lo cual se procedió a elaborar los indicadores sobre los objetivos propuestos por los administradores del hospital para tomar los correctivos pertinentes sobre las áreas problemáticas en el departamento de atención al cliente.

Obtenidos los resultados, se concluyó que existen fallas en la planeación operativa, encargada de seleccionar los medios para perseguir las metas establecidas dentro de los procesos de operación de la empresa, determinándose que varias empresas realizan estas planeaciones sin ni saber las denominaciones de estas, pues el hospital no es la excepción. Para que se puedan medir los objetivos propuestos en cada área, se requiere la creación de los indicadores para evaluar diversos aspectos de la gestión.

Ambas investigaciones guardan vinculación entre sí al constituir empresas que prestan servicios de salud que han conformado un holding donde el trabajo se debe realizar en equipo, mas no debe ser un trabajo de equipo, siendo fundamental la planeación estratégica y captar capital

humano idóneo y capaz, comprometido con las metas organizacionales en función de lograr óptimos resultados.

Asimismo, Martín (2011), desarrolló un trabajo de investigación la cual tuvo como propósito determinar la Gestión de Recursos Humanos y la retención del capital humano estratégico: análisis de su impacto en los resultados de empresas innovadoras españolas. En el aspecto metodológico fue descriptivo con un diseño de campo. La población estuvo conformada por empresas de más de 30 empleados que hayan recibido financiación del CDTI1 para innovación entre los años 2001 y 2007, empresas para las que el desarrollo de innovaciones constituye una de sus actividades estratégicas. Como técnica de recolección de datos se aplicó el cuestionario. Asimismo, se optó por la utilización de envío postal del cuestionario complementándolo con el envío por correo electrónico del mismo (ambas son fuentes secundarias de información). Para la validación de las escalas de medida y la contrastación empírica de las hipótesis del modelo se emplearon: ecuaciones estructurales a través del análisis por mínimos cuadrados parciales (PLS-*PartialLeastSquares*).

Los resultados apuntan a concluir que tradicionalmente, se ha analizado esta cuestión desde la perspectiva del empleado (Maertz y Griffeth, 2004). Sin embargo, en los últimos diez años, el foco se ha desplazado hacia el nivel organizativo basado, especialmente, en los sistemas de gestión de recursos humanos (Shaw, Dineen, Fang y Vellella, 2009).

Dicho trabajo se considera como antecedente, al considerar que entre la gestión de recursos humanos y los resultados organizativos, las prácticas de recursos humanos juegan un papel protagónico debido a que permiten la

adquisición, la retención y/o el desarrollo de los empleados con mayor potencial para contribuir al desempeño organizativo.

Escobar (2011), presentó un trabajo de investigación el cual tuvo como objetivo general analizar la Gestión de los Recursos Humanos considerando la preeminencia del desempeño de los trabajadores en una empresa de consumo masivo. De acuerdo a los objetivos planteados se desarrolló una investigación de campo con apoyo en la revisión documental o bibliográfica. Para la recolección de datos, se aplicó un cuestionario conformado por 14 ítems; dicho instrumento fue aplicado entre la alta gerencia y el grupo de empleados de una empresa de consumo masivo.

Entre los principales resultados arrojados se observó que existen deficiencias por parte de la alta gerencia acerca de cómo ejercer un compromiso gerencial que realmente incentive el cambio y la participación, existen fallas en las interrelaciones con el equipo de trabajo, debido a que han descuidado o no han cultivado la tolerancia de saber escuchar. Se concluyó que la inquietud acerca de cómo ejercer un compromiso gerencial que realmente incentive el cambio y la participación, se pudiera responder planteándose dos alternativas: una relacionada con el ejercicio de un estilo donde, además de gerenciar el trabajo, también se gerencien las emociones; y la segunda se asocia con el establecimiento de condiciones organizativas que favorezcan los cambios en cuanto a la cultura organizacional propuesta o promovida por el Departamento de Recursos Humanos.

La vinculación entre ambas trabajos de investigación se verifica al establecer las interrelaciones entre la Gestión de los Recursos Humanos, los componentes claves del desarrollo y el desempeño profesional a través de las dinámicas laborales que configuran la estrategia del negocio.

Gómez (2011), realizó una investigación que tuvo como propósito analizar la calidad como garantía del servicio en el marco de la gestión de los recursos humanos con el fin de establecer claves idóneas al personal que labora en una empresa de transporte de rutas extra urbanas con el objeto de que presten un servicio de calidad considerando las nuevas transformaciones del entorno.

La investigación fue de tipo descriptiva, la técnica para la recolección de los datos fue la encuesta a través de preguntas cerradas y dicotómicas, aplicada a una muestra de 100 usuarios que utilizan el servicio y otra de 70 trabajadores seleccionados aleatoriamente de una población de 394. Una vez obtenidos los resultados del instrumento aplicado y de la revisión documental, se llegó a la siguiente conclusión: más del 90% de los encuestados opinan que Aeroexpresos Ejecutivos, presta un buen servicio bajo los fundamentos de calidad del servicio, esto se vincula a la gestión que realiza Recursos Humanos, a pesar de las transformaciones del entorno actual es una empresa que maneja la filosofía de “de brindar un buen servicio a sus clientes”.

Este trabajo de grado, constituye un referente al abordar la temática relativa a la Gestión de los Recursos Humanos, destacándose que la efectividad de las prácticas de dicha área radica en la aplicación conjunta de una serie de medidas, puesto que la implantación individual de las mismas no derivará en efectos beneficiosos sobre el rendimiento laboral.

Bases Teóricas

Para Sabino (2009:35) señala que “las bases teóricas tienen como objeto darle al estudio un significado coordinado y coherente a las propuestas, que permitan acercarse al estudio que se realiza”. En base a lo anterior, se establecen teorías, y aportes conceptuales, que sustentan las investigaciones planteadas:

Teoría de las Relaciones Humanas Elton Mayo (1924-1927)

La investigación adelantada por Elton Mayo (1924-1927) estuvo orientada al desarrollo de la teoría de las relaciones humanas, cuyo objetivo fundamental radica en destacar la importancia que tienen los recursos humanos para la organización y reconocer que el trabajador no solo trabaja por la obtención de una remuneración económica sino que también lo hace para satisfacer sus necesidades psicológicas y sociales.

El origen de esta teoría se puede ubicar en la necesidad de humanizar y democratizar la administración, cuando en ésta surge la idea de desarrollar las llamadas ciencias humanas dentro de la filosofía pragmática de John Dewey, la psicología de Kurt Lewin y la experiencia y conclusiones de Hawthorne, son capitales para el humanismo en la administración. La teoría de las relaciones humanas, también se conoce como escuela humanística de la administración, fue desarrollada por George Elton Mayo, científico australiano, quien nació en 1880 y falleció en el año de 1949, autor citado por Pinto (2012).

Esta teoría surge en los Estados Unidos y constituye un movimiento de reacción y oposición a la teoría clásica de la administración. Se crea la

necesidad de corregir la fuerte tendencia de la deshumanización del trabajo, aparecida con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente. De ésta manera, se libera poco a poco se libera de esos conceptos rígidos y mecánicos de la antigua teoría (clásica), y se adecua a nuevos patrones de vida, las relaciones humanas se convierten en un movimiento típica mente norteamericano, todo ello enfocado a una democratización de conceptos administrativos más fuertes.

En este sentido, el enfoque humanístico promueve una verdadera revolución conceptual en la teoría administrativa: si antes el énfasis se hacía en la tarea (por parte de la administración científica) y en la estructura organizacional (por parte de la teoría clásica de la administración), ahora se hace en las personas que trabajan o participan en las organizaciones. En el enfoque humanístico, la preocupación por la máquina y el método de trabajo, por la organización formal y los principios de administración aplicables a los aspectos organizacionales ceden la prioridad a la preocupación por el hombre y su grupo social: de los aspectos técnicos y formales se pasa a los aspectos psicológicos y sociológicos.

Esta teoría fundamenta el presente trabajo dada la importancia que representa este enfoque en la actualidad, porque se centra en el hombre, su motivación, insatisfacciones, relaciones con las personas, siendo la base para el resto de las teorías actuales que siguieron a este cambio de paradigma a nivel del trabajo organizacional.

La Teoría de los Recursos Humanos y Capacidades en el Marco de las Organizaciones Chandler (1962)

Los primeros trabajos sobre el tema surgieron en la década de los sesenta a partir de las obras pioneras de Chandler (1962); Tilles (1963) y Ansoff (1965) y la preocupación común de estos autores se centraba en la construcción de una teoría sobre la estrategia relativa a la empresa como un todo (corporation) y cómo la organización (structure) desarrolla o puede desarrollar un conjunto de negocios, razón que lleva a esta empresa a estudiar los problemas estratégicos que se presentan a través de un enfoque general que fue definido en aquellos años como corporate strategy o business strategy.

Este enfoque global intentaba integrar los diferentes y parciales planteamientos de la dirección que, desde los años cincuenta, iba incorporando el razonamiento estratégico, en el mismo sentido que lo hicieron sus antecedentes históricos, la guerra y el mercado; cabe decir, el enfoque estratégico surge tanto de la observación de los impactos que el cambio del entorno produce, como de la necesidad de formular una visión corporativa de cómo la dirección de la organización puede superarlos con una adecuada respuesta (la estrategia) relativa a las decisiones más convenientes sobre las actividades a desarrollar o sobre los negocios que desempeña o puede desempeñar

La Teoría de los Recursos y Capacidades, se corresponde con los recursos tangibles e intangibles vinculados a cualquier organización. Se hace especial atención a los activos intangibles, por cuanto que éstos no son tangibles a la data dura (contablemente) de la empresa por lo laborioso de su

cuantificación, partiendo de éstos criterios se expondrán los conceptos dados por cada uno de los autores con material al respecto.

En este sentido Sastre y Aguilar (2003:32) definen a los Recursos Tangibles como “aquellos que resultan fáciles de identificar y evaluar”. Su principal objetivo es conseguir una aplicación más eficiente de los mismos. Estos recursos se encuentran identificados en los balances de la empresa y valorados con criterios contables. Hacen referencia a los activos físicos y financieros de la empresa.

Por su parte, Sastre y Aguilar (2003:32), plantea que los Recursos Humanos: “Son considerados activos intangibles los que incluyen la experiencia, el conocimiento, la aceptación del riesgo, la motivación, la lealtad y la sabiduría; de los individuos asociados a la empresa, así como el capital social acumulado por éstos”. Por lo que estos recursos pueden ser objeto de una clasificación que los distinga entre activos humanos y no humanos, o no dependientes de los individuos, que a su vez pueden ser tecnológicos u organizativos.

Esta teoría es importante para la investigación porque se establece que el recursos intangible (capital humano), es el motor que facilita la consecución de los fines empresariales, tomando en cuenta los factores del entorno e interno para el desarrollo de la estrategia de la organización, por lo tanto, es adecuado establecer los recursos necesarios incluyendo el clima, la motivación, los riesgos, entre otros que afecten la labor el individuo en la entidad, siendo estos elementos un aporte de esta teoría al campo de la gestión de recursos humanos.

Teorías Gerenciales de Douglas McGregor (1972)

Douglas Mc Gregor (1972), a través de sus expandidas Teoría X y Teoría Y, propuso una distinción entre los postulados relativos a la motivación humana vinculados a gerencia de personal, en tal sentido Hellriegel (2009), expuso:

La Teoría X asume que a las personas les desagrada el trabajo y deben ser obligadas, controladas y dirigidas hacia los objetivos que persigue la organización.

La Teoría Y (integración de los objetivos) hace hincapié en el interés intrínseco que, por término medio, tienen las personas en su trabajo, y su deseo de actuar con propia iniciativa para resolver los problemas de la empresa. (p. 271)

McGregor (1972), dilucidó que la segunda postura es la más aceptable y la que debería orientar a todos los directivos. Cabe destacar dos suposiciones de relevante interés teórico contenidas en la obra de McGregor citado por Carrasquero, Soraya, (2011), a saber:

La satisfacción de las necesidades superiores de las personas en su trabajo equivale a su motivación. En consecuencia, según McGregor, cuantos más altos sean los niveles de las necesidades que puedan satisfacerse en el trabajo, más motivados estarán los trabajadores.

Las necesidades contenidas en la jerarquía de Maslow se deberían agrupar en tres niveles:

- Las necesidades primarias, las fisiológicas y las de seguridad, que se encontrarían en la base de la pirámide.
- El siguiente grupo de necesidades correspondería a sus necesidades sociales, tales como la de participación, la aprobación y el afecto.
- En la cúspide de la pirámide, se encontrarían las necesidades psicológicas personales, tales como la de autonomía, realización persona, autorrespeto, etc. (p. 32)

Expone Hellriegel (2009) en relación a la teoría de McGregor:

No es la dirección la que consigue motivar y satisfacer a los trabajadores; sin embargo, sí es responsabilidad suya poner los medios y disponer de las condiciones de forma que las personas puedan satisfacer sus necesidades inferiores y dispongan de los cauces adecuados de participación y asunción de responsabilidades que permitan desarrollar y satisfacer las superiores. (p. 274)

En consecuencia, no le corresponde directamente a los Gerentes de las diferentes áreas, motivar a sus subordinados, pero deben utilizar la motivación como estrategia para crear las condiciones adecuadas para el desarrollo de las funciones que le son inherentes, y así provocar la colaboración de los miembros de los departamentos, acrecentando la satisfacción en el trabajo y optimizando el clima organizacional.

Teoría de las Necesidades de Maslow (1991)

El autor Maslow (1991) plantea en su trabajo, una escala de satisfacción motivacional, en función de que el individuo mejore para progresar en la búsqueda de sus realizaciones. Por su parte, Perera (2010), invoca la siguiente pregunta:

¿Qué acontecerá si las satisfacciones primarias, que están relacionadas con la supervivencia del individuo, no fueran satisfechas? La reacción es un elemento variable, cada individuo tendrá una respuesta, dependiendo del ambiente, de la cultura o de la personalidad aliada a su estado psicológico emocional. (p. 3).

En tal sentido, las compensaciones son analizadas en la satisfacción de estas necesidades, aunque no estén adaptadas a la complementación de tal aspiración. Así, el hambre se verifica por el estado psíquico, emocional y físico; finalmente, todo el organismo reaccionará quedándose condicionado a una respuesta para su sustentación.

Esta teoría se fundamenta en la escala básica de motivaciones que, según Maslow todo individuo posee, y que se suele representar de forma piramidal. Sin embargo, la búsqueda de satisfacción no es sólo material, sino que se vincula también, a las necesidades básicas de seguridad, en el sentido social, afectivo y de realizaciones. Al respecto, Soler (2007), indica:

Estas jerarquizaciones comprenden ciertas singularidades en sí mismas, por lo que cada individuo tendrá una búsqueda de realizaciones específicas, tales como: social, familiar y profesional. A diferencia de los animales, solamente el hombre tiene en sí la característica de la motivación. Evaluando sus objetivos, esos determinantes ideológicos físicos lo conducirán a su finalidad. (p.15)

Es claro, que el equilibrio en el individuo se debe a la sustentación del estado emocional, como ser aceptado por la sociedad, el reconocimiento de amarse y ser amado, ese hecho lo hará sentirse realizado. La pérdida de la satisfacción promoverá enfermedades, surgiendo disturbios psicológicos y físicos. Opina Soto (2001), citado por Carrasquero (2011:36), que: “La continua insatisfacción del hombre lo diferencia también de los animales, pues la motivación de los objetivos, busca la perfección, venciendo continuamente sus desafíos, con el propósito de alcanzar su ideal de realizaciones, colocándolo como un ser único”.

La teoría “Dinámica – Holística”, de las cinco necesidades básicas físicas, de seguridad, explica que si estas fueran llenadas, el individuo profundizará en sus realizaciones sociales, de auto-estima y de autorrealización. Esta teoría considera las variables ambientales, culturales y personales. La gran contribución de Maslow, para la ciencia, viene dada por la aplicación del trabajo y la contribución psicológica del comportamiento humano.

Así, se comprende el desarrollo del ser como necesidades y prácticas a ser cumplidas en los aspectos relacionados a su operación en indicadores relativos a los siguientes temas: educación; salud; habitación y saneamiento; mercado de trabajo; ingreso del trabajo; comercio; seguridad; transportes; comunicaciones; deporte, cultura y ocio; participación comunitaria y descentralización administrativa.

Necesidades Fisiológicas

Las necesidades fisiológicas se encuentran en la base de la jerarquía propuesta por Maslow (1991), y mantiene en equilibrio toda función orgánica y psíquica, sosteniendo a la par, la alimentación física, sea de agua, proteína, calcio, oxígeno, etc. Esta necesidad prevalece sobre todas las otras, sino es satisfecha no es factible avanzar hacia otro nivel. Sin embargo, este modelo cíclico orgánico cambia siempre en grado e intensidad.

Según Barros (1995) citado por Carrasquero (2011:37), es importante dejar claro que la sustentación de esta base “tiene un grado mayor de poder sobre otras fases, y también su variación y complejidad varía conforme cada núcleo social y geográfico, comprendiendo la situación geo-económica y geo-

cultural en este comportamiento en que influencia el hombre en su productividad”.

La Gerencia, así como el área de Recursos Humanos en la Administración Pública, deben comprender cuáles son las prioridades para los funcionarios, las cuales se reflejan en planes como: programas de calidad de vida, jornada laboral flexible, campañas de salud laboral, actividades culturales y recreativas, los cuales constituyen el interés principal de las personas, la satisfacción de sus necesidades fisiológicas, como la salud, el descanso. Debiendo darse atención preferencial a estos aspectos para evitar que en los trabajadores se genera apatía, y falta de motivación

Necesidades de Seguridad

La seguridad se expresa en el miedo permanente del individuo, no sólo hacia la violencia social, sino ante la incertidumbre por las pérdidas de las condiciones económicas que le daban reguardo, en el ambiente de trabajo, en las circunstancias generadoras imprevisibles de los acontecimientos mundiales, en el desamparo familiar. Todo eso tiene un papel fundamental en la estabilidad del control del individuo en cuanto a un ambiente favorable

Cuando ciertas actitudes desfavorecen estas condiciones, como el niño cuando es castigado, amenazado, agredido verbal o físicamente, puede hacer diferencia en su desarrollo al alcanzar escalas superiores en el nivel jerárquico de Maslow (1991). Esa necesidad puede manifestarse de forma real, social o psicológica. Las condiciones de salud en la vejez y la necesidad de amparo, por ejemplo, llevan el individuo a inclinarse por la seguridad.

Necesidades Sociales

Cuando se satisfacen las necesidades básicas, las Necesidades Sociales son el principio de la conquista del hombre para alcanzar el tope de sus realizaciones. El primer contacto social del hombre es su eje familiar. En este ambiente el hombre busca realizarse emocionalmente, dividir sus ideas, intercambiar emociones y familiarizarse a un determinado núcleo social.

Al respecto, Maslow (1991) citado por Escobar (2011), señala:

La imagen del hombre en su núcleo social podrá satisfacerlo a que alcance el tope de la pirámide en esta jerarquía, así él crea su identidad, pues hace definiciones propias de estos conceptos, siendo este mismo ciclo individual que le proporcionará diferentes conceptos de realización. Cuando existe una correcta Gestión de los Recursos Humanos, se da importancia a la necesidad de escuchar y ser escuchado. (p. 29).

Desde bien temprano el hombre interpreta esa necesidad como una cuestión de supervivencia. Cuando esta importancia es acentuada, promueve estrés y causa problemas psíquicos y emocionales. A pesar de la individualidad del hombre post-moderno, como característica esencial, la búsqueda por satisfacción social no se logra de forma aislada sino construyendo su identidad como grupo.

Necesidad de Autoestima

La ambición de pertenecer a un determinado grupo social o unirse a una persona no es tan importante como poseer una evaluación positiva del grupo de afiliación, de reconocimiento, de valorización, de apreciación por parte de las personas. De igual manera, la aceptación de sí mismo es de

suma relevancia para reconocer su poder de atracción y realización. Al respecto, acota Carrasquero (2011), que:

Esta característica en el hombre es una particularidad indisociable en la vida para anhelar la auto-realización. El deseo de ser correspondido suministrará confianza, respeto, estatus, prestigio, consideración, independencia o autonomía. Si es aceptado en la sociedad, esto medirá el grado de su auto-estima. (p. 37)

En una gestión estratégica de los Recursos Humanos, no hay cabida para la indiferencia y la apatía. Tanto gerente como coordinadores deben tomar en cuenta a los miembros de la organización, involucrándolos en la toma de decisiones, y es ético por parte del Gerente Público, mantener una sensibilidad social o humanista, que no basta solo con cumplir y hacer cumplir el deber ser, sino también mover masas mediante la sinceridad, la generosidad, la empatía y comprensión.

Necesidades de Autorrealización

Lograr este nivel demuestra que las circunstancias fueron favorables para llegar a este punto, luego de pasar por las necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales y de autoestima. Es característico en el ser humano, la búsqueda perseverante en dominar las acciones de la vida para su autorrealización. Por otra parte, advierte Gómez, (2011), que:

También se deben considerar situaciones en que muchos llegan en esa práctica por sublimación, ya que la renuncia necesaria en algunos de los ciclos forma parte de esta realización, tales como artistas, científicos y algunos profesionales que, debido a determinada situación, se obligan a sobreponer estas prácticas, sacrificando ciertas necesidades evolutivas que caracterizan su sustentación mediadora. (p. 26)

En cualquier organización, la ausencia de comunicación, de atención y de consideración a las necesidades de los empleados, puede ocasionar reacciones como: pérdida de la racionalidad, agresividad, desmotivación, indiferencia, apatía, resistencia al cambio, inseguridad, y falta de colaboración. Toda esta energía bien podría canalizarse en un esfuerzo unificado para la satisfacción de las necesidades, y convertirse en una clave estratégica para la operatividad organizacional.

Teoría de Recursos aplicada al Factor Humano. Ulrich (1986)

Ulrich (1986) fue uno de los autores pioneros en aplicar la Teoría de Recursos al campo de los recursos humanos. Se apoyó parcialmente en este enfoque para determinar cómo el personal de la empresa podía constituirse en fuente de ventaja competitiva. Posteriormente Cappelli y Singh (1992), citados por Ordiz y Avella (2002:2), plantearon las bases para la denominada "gestión estratégica de recursos humanos". Así, subrayaron "la importancia de los recursos humanos en la generación de rentas a partir de la creación de habilidades específicas a la empresa."

Todavía no está claro qué es lo que constituye un recurso respecto al factor humano, ya que es problemático determinar cuáles son las habilidades concretas de los trabajadores que crean valor en la empresa. Autores como (Boudreau, 1983), citado por Ordiz y Avella (2002:2), considera que "el factor humano como recurso es la habilidad innata o la capacidad de los trabajadores para aprender". Otros hacen referencia al stock de conocimientos y destrezas acumulados por los trabajadores en la empresa a lo largo del tiempo (Cappelli y Singh, 1992).

Por su parte, Wright y otros (1994, 1999), citados por Ordiz y Avella (2002:2), definen los recursos humanos como “la base de capital humano bajo el control de la empresa; considerando que está formado por el stock de habilidades, experiencia y conocimientos con valor económico para la empresa”. Por lo cual la habilidad de la empresa para asegurar, retener y generar capital humano a través de las políticas de personal constituye la base de los recursos humanos”. De esta manera, el capital humano, en combinación con los demás recursos tangibles e intangibles de la empresa, contribuye a la generación de las capacidades que crean una ventaja competitiva sostenible.

Tal concepción de la empresa como una institución para la integración de recursos que generan capacidades, establece una visión basada en la cooperación y comunicación entre los miembros de la organización que implica fomentar la estabilidad y las relaciones sociales. Este razonamiento se apoya en una premisa fundamental: una integración eficaz de los recursos sólo tiene lugar cuando los individuos cooperan voluntariamente. Estos dos aspectos han sido subrayados ampliamente en la literatura económica y estratégica.

Así, Hayek (1945) citado por Ordiz y Avella (2002:3) afirma que cualquier individuo tiene alguna ventaja sobre los demás gracias a que posee información única de la que puede hacerse un uso beneficioso, pero de la que sólo puede hacerse uso si las decisiones que dependen de ella se le dejan al individuo en cuestión o se toman con su cooperación activa. Igualmente, Porter (1985) citado por Ordiz y Avella (2002:3) señala que un personal profundamente implicado con la organización genera una cultura organizativa que fomenta el cumplimiento puntual de los compromisos y

facilita la obtención de un producto más eficiente o con mayor valor para los clientes.

Ambas afirmaciones recogen el espíritu de esta concepción de la empresa, en la que se destaca la relevancia de gestionar los recursos humanos de forma que fomenten la cooperación e implicación de éstos, ya que serán la base sobre la que se sustente la creación de capacidades. Sin embargo, es importante reconocer como punto de partida que una correcta gestión del personal no es la única base para alcanzar el éxito competitivo.

Así pues, opina Pfeffer (1998:709), que “una variación en su gestión no justifica todas las variaciones en los resultados empresariales”. Este planteamiento es compartido por Guest (1997:265) quien, a pesar de considerar los recursos humanos como determinantes de la generación de rentas superiores, asume que “la interacción de otros factores hace que el impacto de éstos sea débil en términos absolutos. No obstante, los recursos humanos se convierten en los colaboradores principales para maximizar las opciones estratégicas disponibles de la empresa.” Puede afirmarse entonces de las opiniones recabadas que los recursos humanos son fuente de una ventaja competitiva sostenible cuando son valiosos, escasos, difíciles de imitar y no tienen sustitutos.

Gestión de Recursos Humanos

De acuerdo a lo planteado por Chiavenato (2007:94), los recursos humanos “Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea”. Esto quiere decir, que los individuos en un contexto organizativo son los recursos humanos que

a través de procesos ingresan, están presentes y dinamizan la entidad.

Adicionalmente, gestionar este recurso refiere Delgado (2007):

Se corresponde con el acto y efecto de manejarlo o administrarlo, con lo cual hablamos de Gestión de Recursos Humanos. Al analizar el contenido semántico del término gestionar, se infiere que es el proceso que permite hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera, es decir, al logro de los objetivos organizacionales, tanto en sus aspectos operativos, procedimentales como en sus efectos. La acción y efectos nos ubican entonces en dos direcciones, por cuanto alude al proceso y a las consecuencias del mismo (p. 31)

En función de lo citado, se puede interpretar que la gestión de los recursos humanos, implica desde un enfoque de lo humano vencerla barrera de que todo lo que entra al sistema, son recursos previsibles y manejables, debiendo considerarse la existencia de factores emocionales que penetran con fuerza y complejidad (generalmente agentes sociales) y desvía la visión de la gestión a otro plano. Adicionalmente acota Delgado (2007) lo siguiente:

Se debe reinventar el camino que asegure una nueva visión de la gestión. Las comunicaciones, el emocionar, el liderazgo y el proceso de revalorización de lo intelectual sustentada en competencias, desplaza los contenidos de gestión como acción creadora de nuevos espacios de complejidad. Las sociedades exitosas han reformulado sus estrategias en base a estas nuevas realidades construidas en escenarios móviles, signados por inestabilidad e incertidumbre. (p. 33)

En base a lo planteado, Delgado (2007: 33), plantea la realidad que supone una gestión de recursos eficientes y acordes con la realidad actual del proceso organizativo cuando expresa: “La gestión de recursos humanos da cuenta del conjunto de prácticas gerenciales que permiten la articulación de la fuerza de trabajo a la fuerza que asume la organización del trabajo y el sistema productivo que le sirve de referencia”. En tal sentido, el problema de

los recursos humanos en las últimas décadas reviste una importancia trascendental, por cuanto se origina de las teorías que se ocupan del problema de la gestión del recurso humano, además de las experiencias particulares de cada organización.

En virtud de ello, los recursos humanos son el pilar del cual se desprenden temas básicos como: pertenencia, permanencia, desarrollo e integración dentro de las organizaciones. En ese mismo orden de ideas, tradicionalmente se consideraba que desde sus orígenes el campo de los recursos humanos se basaba en la naturaleza de las personas, afortunadamente esta concepción quedó en el pasado debido a la influencia de la teoría de la Administración, a las necesidades mediatas e inmediatas de las organizaciones e incluso como resultado del desarrollo de la ciencia. Es por ello, que las organizaciones hoy día están aprendiendo a relacionarse con la gente de manera más humana y participativa. Así, Chiavenato (2007), señala que:

Las personas constituyen el capital humano de toda organización. ¿Son los talentos que posee y retiene la organización? La respuesta será afirmativa, en cuanto, las organizaciones buscan y conservan a sus principales activos: Las personas. Ellas poseen habilidades, competencias y conocimientos que son imprescindibles para el éxito de la organización (...) Sin embargo atraer talentos a una organización y hacer que se queden es un paso necesario, pero no suficiente. Será negativa la respuesta, porque no basta tener talentos en la organización, es necesario saber utilizarlos. Esto depende de dos factores: el diseño y la cultura organizacional (p. 188).

En consecuencia, la administración de las personas, constituye la forma como las organizaciones tratan a las personas que trabajan en conjunto en esta era de la información, ya no como recursos organizacionales que deben

ser administrados pasivamente, sino como seres inteligentes y proactivos, responsables, con iniciativa, habilidades y conocimientos que contribuyen a administrar los demás recursos organizacionales materiales.

Por lo tanto, el nuevo enfoque gerencial, no se basa en la administración de personas, sino en la administración con las personas, quienes serán la riqueza del futuro. El capital intelectual, que poseen cada una de las personas que laboran en la organización ocupará el lugar de la moneda financiera del mañana, constituyendo el principal recurso de la organización. No obstante, será un recurso muy especial que no deberá ser tratado como mero recurso organizacional.

Cabe destacar, que el recurso humano constituye el principal patrimonio de las organizaciones, es por ello, que las más desarrolladas privilegian el trato personalizado para beneficiarse de las habilidades y competencias de cada miembro; pues cada una de estas personas que la integran presentan características y comportamientos individuales. Por otro lado, opina Figueroa (2012):

La dirección del personal en la organización implica el diseño de una estructura organizativa, la planificación, comunicación, toma de decisiones, consecución de las funciones del personal mediante el control y la supervisión de las actividades como una manera de hacer seguimiento y evaluar todo aquello que se planeó, organizó, dirigió, a los efectos de corregir desviaciones en las actividades e implementar los correctivos necesarios. (p. 32)

De lo anterior se puede interpretar, que la dirección de personal para llevar el seguimiento y control las actividades correspondientes al personal, debe gestionar procesos de planificación, comunicación, toma de decisiones,

contar con una estructura orgánica que facilite estas gestiones a fin de evitar desviaciones en los objetivos.

Dentro de una buena gestión de Recursos Humanos deben diseñarse políticas de evaluación del desempeño para lograr resultados eficientes. La implementación y cumplimiento de ellas quedarían en el vacío, si el gerente o director de una institución no sabe cómo dirigir a un personal, ni comprende las relaciones y los factores humanos que involucran sus operaciones, de tal forma que se logren los resultados deseados en la planificación.

Los recursos humanos en el marco de la gestión empresarial

Para muchos autores del tema de los recursos humanos Albizu y Landaeta (2004) Chiavenato (2007), Delgado (2005), Cejas y Grau (2008), Bayon (2004), la gestión de estos se traduce en actividades diseñadas para coordinar y ocuparse de las personas necesarias para una organización, igualmente busca cimentar y mantener un ambiente de excelencia en la calidad para capacitar mejor a la fuerza de trabajo (capital humano) en la obtención de los objetivos de calidad y de desempeño operativo de la organización.

Coincide con este planteamiento central, Robbins (2009) reflejando lo siguiente:

El objetivo de la administración de recursos humanos, es aquel que pretende mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social; además proporciona a las organizaciones una fuerza laboral eficiente, alcanza sus propósitos mediante la satisfacción de sus objetivos, para poder lograr esta meta, los objetivos deben reconocer los desafíos de la sociedad,

de la organización, de la función de personal y de las personas afectadas. (p. 28)

Tradicionalmente el papel de los recursos humanos, consistía solamente en comunicar la visión estratégica de la dirección a los empleados y proporcionar la comprensión e interpretación de la perspectiva de la entidad, hoy día, se trata de articular la visión estratégica con la formación del capital organizativo y en la alineación de la empresa con el medio. Así entonces, en criterio de Sastre y Aguilar (2003), la dirección de recursos humanos, juega un papel fundamental a la hora de:

Sintetizar información sobre los conocimientos específicos de la empresa, las relaciones, las habilidades y los valores de los empleados.

Contribuir al desarrollo y utilización de aquellas competencias que constituyan elementos útiles para aprovechar las oportunidades del entorno y afrontar las amenazas,

Contribuir al mantenimiento de dichos recursos y capacidades que son valiosos para la empresa, mediante el desarrollo de los sistemas de motivación y desarrollo de personas. (p. 29)

Por consiguiente, estos factores resultan complicados, de reconocer en las organizaciones, de modo que las empresas apelan a sistemas y procesos que agreguen valor a la gestión, y que a la vez sean aptos de lograr un desarrollo acorde con las políticas organizacionales. Al respecto, Figueroa (2012) refiriéndose a los factores que han ido favoreciendo la evolución de las teorías de los recursos humanos y por ende el componente estratégico en las organizaciones, encuentran aquellos que tienen vinculación con:

1) Los cambios que se han producido y que siguen produciéndose en las empresas y en el entorno mismo de los recursos humanos.

- 2) El aumento de la competencia que ha obligado a las empresas a apostar por las innovaciones tecnológicas, con las consiguientes resistencias que llevan implícitas.
- 3) El mayor dinamismo e intervención del factor humano en todo el proceso productivo hace que su papel sea cada vez más importante.
- 4) La validez de los objetivos económicos, matizada por la necesidad de considerar además los objetivos sociales. (p. 45)

Respecto a estas consideraciones Chiavenato (2007), hace mención al “talento” y explica lo siguiente:

Las personas pueden ser vistas como socias de las organizaciones. Como tales son proveedoras de conocimientos, habilidades, capacidades y, sobre todo, del más importante aporte a las organizaciones: la inteligencia, que permite tomar decisiones racionales e imprime significado y rumbo a los objetivos generales. En consecuencia, las personas constituyen al capital intelectual de la organización. (p. 108).

En este sentido, el autor señala que se amerita considerar en las organizaciones la función de los Recursos Humanos, que puede favorecer la consecución de los objetivos organizacionales, así como, favorecer e incentivar la consecución de los objetivos individuales de los empleados. Por otra parte, afirma Chiavenato (2007:110), que es necesario: "traducir los objetivos y las estrategias corporativas en objetivos y estrategias de recursos humanos, la planeación estratégica de recursos humanos debe ser parte integrante de la planeación estratégica de la organización". Por lo tanto, se aspira integrar la función de recursos humanos en los objetivos globales de la empresa determinada estrategia que debe corresponder a una planeación estratégica de Recursos Humanos perfectamente integrada e involucrada.

Gerencia Estratégica

En toda organización siempre se deben tomar decisiones que pueden afectar de manera notable su entorno, planificar de manera estratégica estas decisiones, puede resultar muy beneficioso en el éxito de las mismas y en este sentido el papel de la gerencia es muy fundamental. En palabras de David (2003:7) "la dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos". Es decir, la gerencia o como lo establece el autor, la dirección estratégica, deben desarrollar determinadas acciones que proporcionan a las organizaciones ventajas competitivas para lograr sus objetivos.

Antes de establecer claramente, como la gerencia puede llegar a tomar decisiones a través de la planeación estratégica, es necesario conocer el concepto de gerencia, el cual se vincula a las actividades de planificación, organización, dirección y control con el fin de utilizar sus recursos humanos, físicos y económicos con la finalidad de alcanzar los objetivos preestablecidos. Pero ello, va mucho más allá de la simple ejecución de tales actividades; para Sisk y Sverdlik citados por Cuentas, Lameda y Luna (2008), el término gerencia es muy difícil de definir, lo siguiente:

Significa cosas diferentes para personas diferentes. Algunos lo identifican con funciones realizadas por empresarios, gerente o supervisores, otros lo refieren a un grupo particular de personas. Para los trabajadores; la gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo". (p.32).

Por otra parte, Cuentas y otros (2008), sostienen que:

La gerencia básicamente es una función administrativa de naturaleza profesional, inherente a su cargo directivo, por tanto, el

ejercicio de dicho cargo implica una serie de cualidades de exigencias personales, sobre todo un conjunto de actitudes específicas que le favorezcan para la conducción exitosa de las funciones que dicho cargo conlleva. (p. 34.)

Se precisa entonces establecer el alcance de la gerencia en su función estratégica, y es que esta para muchos autores, y tal como menciona Alvarado, la gerencia es una función administrativa, por lo cual surge el concepto de Gestión Estratégica considerado más ampliamente y que conlleva a la gerencia, en este sentido Cuentas y otros (2008:35), sostienen que existe una gran diferencia entre gerencia estratégica y gestión estratégica ya que: “la gerencia es un proceso estructural, es un proceso administrativo, en cambio la gestión es un proceso más amplio, humano, la gestión incluye la gerencia”.

Como afirma Cuentas y otros (2008: 35), si la gerencia forma parte de la gestión estratégica, se estará hablando de un proceso de gestión desde la gerencia: “La Gestión Estratégica arranca con un proceso de planificación corporativa, que posteriormente se enmarca dentro de las áreas específicas de la organización, en un proceso funcional, que comienza a dividir las responsabilidades de los líderes organizacionales.”

La gerencia representa así es columna cardinal que conduce a las organizaciones, independientemente de la subjetividad con que se maneja y es percibida, es ella quien toma el control en las organizaciones, planifica y toma decisiones que llevan al éxito o fracaso de las mismas; en este sentido, al hablar de planificación, la gerencia establece los medios para actuar y tomar decisiones y de allí parte, el sentido de la gerencia estratégica, la cual según Romero (2008:55) consiste en: “La formulación, ejecución y

evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos”.

Ello representaría la labor del gerente, pero más allá de este concepto, se pretende prever el futuro y nuevamente Cuentas y otros (2008: 36) concibe a la Gestión Estratégica como: “Arte y/o de anticipar y gerenciar el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro del negocio”. De esta manera la toma de decisiones será más efectiva en las diversas situaciones de incertidumbre que se puedan presentar, la gran mayoría de las empresas que la consideran importante es porque la gerencia o gestión estratégica contribuye a que se ajusten a los cambios previo a su ocurrencia.

Estrategias organizacionales

Este principio es utilizado en las empresas para tener una ventaja entre sus competidores, ya que según Ortíz (2009:1) las empresas elaboran un plan estratégico como: "valores, visión, objetivos y metas, para aplicarlos en las actividades a la que se dirige su empresa, de esta manera disminuyen costos, aumentan productividad, se aumenta la participación de los empleados, y se tiene un liderazgo en la empresa".

Este enfoque es aplicado por cada empresa de manera diferente ya que cada empresa es la encargada de seleccionar el tipo de competencia que se crea conveniente para alcanzar sus objetivos, por lo cual ninguna empresa tiene el mismo tipo de competencia en un mercado. La empresa antes de seleccionar el tipo de competencia debe de tener en cuenta, recursos, y capacidades que la organización tiene, para que no hayan problemas cuando ha de cumplirse las metas, y se logren los objetivos de la empresa.

Actualmente existen variadas definiciones de estrategia. según Henry Mintzber (1997) citado por Briola (2006:6) integra cinco definiciones para poder comprender mejor el concepto bajo su pensamiento: "estrategia como plan, estrategia como pauta de acción, estrategia como patrón, estrategia como posición y estrategia como perspectiva". Cada una se desarrolla según estas definiciones según Mintzber:

Estrategia como Plan: Curso de acción conscientemente determinado.

Como Pauta de acción: Maniobra para ganarle al competidor.

Como Patrón: Abarca el comportamiento que se necesita producir.

Estrategia como Posición: Ubica a la organización en un entorno externo y en posiciones concretas.

Estrategia como Perspectiva: Otorga la personalidad de la organización. (p. 6)

El pensamiento de Henry Mintzberg (1997:4) define al término estrategia como "el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo". Este modelo enfatiza la acción en donde la empresa tendría una estrategia aun cuando no tuviera planes definidos, incluso aunque nadie en la empresa dedique tiempo a establecer objetivos formales. Lo único que se requiere es un patrón de una serie de actos de la organización. Dichos actos deben ser congruentes; la congruencia puede ser resultado de la planificación formal o la definición de metas, o no serlo.

Definición de Términos Básicos

Adiestramiento: Es dar destreza a una habilidad adquirida casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada en trabajos de carácter físico. Con un adiestramiento adecuado se reducen accidentes, daño a las máquinas y equipo, habrá reducción y de igual forma se ayuda a los trabajadores a aumentar sus capacidades individuales.

Capital Humano: riqueza que se puede tener en una fábrica, empresa o institución en relación con la cualificación del personal que allí trabaja.

Clima organizacional: es el ambiente generado por aquellas emociones de los miembros de un grupo u organización.

Compensación: Se utiliza mucho en el ámbito de la economía y de las finanzas, así como también de los negocios, ya que significa devolver a una parte o persona algo que se debe o al menos igualar aquella deuda con otra cosa o valor.

Departamento: Área de una empresa dedicada a una determinada función. Se puede componer de varios servicios y tiene una persona con funciones de dirección al frente del mismo.

Desarrollo: Es un proceso de formación continuo que permite promover un cambio en la conducta normal, estimulando y enriqueciendo las habilidades y destrezas de los individuos, para satisfacer las necesidades de sí mismo y de su entorno.

Desempeño: describe el grado en que los trabajadores de una organización logran sus funciones, tomando en cuenta los requerimientos del puesto ocupado, con base a los resultados alcanzados.

Evaluación de Puesto: Es un procedimiento administrativo que se emplea en las organizaciones con la finalidad de determinar el valor relativo de cada puesto, según su importancia y contribución a los intereses de la organización.

Gerencia: es el proceso de hacer que las actividades sean terminadas con eficiencia y eficacia con y a través de otras personas.

Gestión estratégica: aquella que permite a las organizaciones tener mayor asertividad en la toma de decisiones pero para ello se requiere de una metodología cónsona a las necesidades de la organización.

Gestionar: hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera

Globalización: fenómeno de apertura de las economías y las fronteras, como resultado del incremento de los intercambios comerciales, los movimientos de capitales, la circulación de las personas y las ideas, la difusión de la información, los conocimientos y las técnicas, y de un proceso de desregulación.

Inducción: Es el proceso de talento humano, que proporciona a los trabajadores información básica sobre los antecedentes de la empresa, la información que necesitan para realizar sus actividades de manera satisfactoria.

Jerarquía: designa una forma de organización de diversos elementos de un determinado sistema, en el que cada uno es subordinado del elemento posicionado inmediatamente por encima.

Motivación: Conjunto de factores o estímulos que determinan la conducta o voluntad de una persona para alcanzar las metas organizacionales.

Vinculación de personal: Forma mediante la cual se incorpora por el tipo de contrato laboral o civil a que haya lugar a una persona natural para que cumpla determinadas funciones, previo cumplimiento de requisitos en un sitio determinado.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Naturaleza de la Investigación

La presente investigación se enmarcará bajo los lineamientos de un estudio descriptivo, ya que el propósito de la misma es conocer la percepción que tienen los trabajadores de la gestión de recursos humanos en la empresa del sector salud. Tal como lo expresan Hernández, Fernández y Baptista (2010:60), los estudios descriptivos “miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar”.

Es decir, que este tipo de investigación descriptiva indaga minuciosamente e interpreta la realidad. Mediante este estudio, se tomarán en cuenta una serie de argumentos, los cuales serán evaluados cada uno de manera independiente, con la finalidad de describir lo que se pretende investigar.

De igual modo, con un diseño de campo, ya que se pretende estudiar la realidad de los hechos en la empresa objeto de estudio. Al respecto, Arias (2012:48), considera la investigación de campo como: “la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna”. Por esta razón, se tomará información directa del personal que está relacionado con los procesos de trabajo del área de admisión de la empresa en estudio.

Estrategia Metodológica

Con base a lo planteado, es necesario describir cuáles han sido los pasos o estrategias para lograr el alcance de los objetivos específicos partiendo de lo siguiente:

Revisión documental para sustentar los aspectos importantes referentes a la gestión de recursos humanos.

Determinar el objeto de estudio de un área específica (empresa del sector salud).

Definir el objetivo general de la investigación.

Definir los objetivos específicos de la investigación.

Recopilar información necesaria mediante la revisión bibliográfica de diversos autores para fundamentar las bases teóricas.

Determinar la naturaleza de la investigación a través del tipo de investigación a ser desarrollado.

Operacionalizar los objetivos del cuadro técnico metodológico, el cual logra resumir información de interés de la investigación planteada.

Población y Muestra

La empresa objeto de estudio del sector salud, se ubicada en la ciudad de Valencia, estado Carabobo, con más de cuarenta y cinco (45) años

dedicada a la atención hospitalaria. De modo que, para la población a investigar se seleccionó al personal de la empresa de salud correspondiente con ciento doce (112) trabajadores. Según Arias (2012:82), la población finita es “la agrupación en la que se conoce la cantidad de unidades que la integran. Además, existe un registro documental de dichas unidades. Una población finita es un número inferior a cien mil (100.000) unidades”.

La muestra correspondiente con la presente investigación y dada las características de la población se pueden considerar como probabilística. Debe señalarse, lo expuesto por Hernández, Fernández y Baptista (2010:241), quienes establecen que, la muestra es “Un sub grupo de la población en el que todos los elementos de ésta tienen la misma probabilidad de ser elegidos”.

La forma en cómo se determinó la población es a través del método de muestreo aleatorio simple, es decir, que todos los sujetos de una población tienen la misma probabilidad de entrar y formar parte de la muestra. En este trabajo se aplicó para el cálculo de la muestra el aleatorio simple, debido a la naturaleza de la población. Para determinar el tamaño de la muestra se implementó la fórmula de la proporción poblacional, tomando como referencia que la población es finita, Arias (2012):

$$n = \frac{N \cdot Z_c^2 \cdot p \cdot q}{(N - 1) \cdot e^2 + Z_c^2 \cdot p \cdot q}$$

Cuadro 1. Explicación de fórmula de proporción poblacional y valores usados

Variable	Descripción	Valor
n	Tamaño de la muestra	X
N	Total de elementos que integran la población	112
Z_c^2	Zeta crítico: Valor determinado por el nivel de confianza adoptado, elevado al cuadrado. Para un grado de confianza del 95% el coeficiente es igual a 2, entonces el valor de Z crítico es igual a $(1,96)^2$	3,8416
e	Error muestral: Falla que se produce al extraer la muestra de la población.	5%
P	Proporción de elementos que presentan una determinada característica a ser investigada	50%
q	Proporción de elementos que no presentan la característica que se investiga	50%
Resultado de la aplicación de la formula		11

La muestra de acuerdo a Arias (2012:83) señala que es: “un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible”. De esta manera, se trabajó con once (11) empleados de la empresa de salud objeto de estudio, donde estas personas aportarán información de interés para el desarrollo de la investigación. Quedando identificada la población y muestra a través del cuadro siguiente (ver Cuadro 2):

Cuadro 2. Población y Muestra

Empleados	Población	Muestra
Empleados	112	11
Total	112	11

Fuente: Departamento de Admisión empresa en estudio (2015)

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Para Sabino (2009:45), "Un instrumento de recolección de datos es, en principio, cualquier recurso de que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información". Por lo tanto, se utilizará como instrumento el cuestionario. Las técnicas de recolección de datos, recogen información que permitirán orientar el resultado de la investigación. Al respecto, Arias (2012:67), señala que: "Se entenderá por técnica, el procedimiento o forma particular de obtener datos o información". Las técnicas tienen la particularidad de ser prácticas y operativas, y el método es de carácter global y de coordinación de operaciones. En base a lo señalado, se utilizarán: la observación directa y la encuesta.

El cuestionario para Delgado, Colombo y Orfila (2008:61) citados por Delgado (2013:261), "Es la recopilación de datos que se realiza de forma escrita por medio de preguntas abiertas, cerradas, por rangos, de opción múltiple, etc." De acuerdo a lo anterior, el cuestionario policotómico estará conformado por interrogantes con cinco (5) opciones de respuestas: Siempre, casi siempre, con frecuencia, a veces, nunca; de Tipo Lickert que estarán relacionadas directamente con las variables, dimensiones e indicadores de la investigación, lo cual permitirá obtener la opinión de cada

uno de los empleados encuestados, para sustentar el presente trabajo de investigación.

La técnica de observación directa, consistirá en la visualización de la problemática por parte de las investigadoras, que permitirá conocer la realidad de la gestión del recurso humano de la empresa en estudio. En opinión de Tamayo y Tamayo (2012:62), "la observación es cuando el investigador se pone en contacto personalmente con el hecho o fenómeno que trata de investigar".

Se empleará la encuesta para ser aplicada a los empleados del departamento de admisión de la empresa en estudio. Según Arias (2012:72), "es una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular".

Cuadro 3. Cuadro Técnico Metodológico

Objetivo general: Analizar la gestión de recursos humanos y estrategias conducentes para controlar el proceso de trabajo del área de admisión en la empresa del sector salud, ubicada en Valencia, estado Carabobo.

Objetivos Específicos	Dimensión-Variable	Definición	Indicadores	Ítems	Técnicas/Instrumentos	Fuente
Identificar la situación actual en la gestión de recursos humanos en la empresa del sector salud.	Gestión de recursos humanos en el área de admisión.	Proceso que permite hacer diligencias conducentes a facilitar que los recursos humanos contribuyan al logro del negocio.	Indicadores de RRHH	1. Indicadores de recursos humanos: Rotación, Ausentismo, Retardos (Preg. 1).	Observación directa. Encuesta Cuestionario.	Personal que labora en el departamento de admisión de la empresa.
			Captación	2. Inventario de necesidades (Preg. 2). 3. Cargos (Preg. 3). 4. Captación (Preg. 4).		
			Capacitación	5. Plan de formación de recursos humanos (Preg. 5). 6. Adiestramiento (Preg. 6).		
			Compensación	7. Compensación (Preg. 7).		
			Seguridad e Higiene	8. Seguridad e Higiene (Preg. 8).		
			Relaciones Laborales	9. Relaciones Laborales (Preg. 9).		

Fuente: León, Morillo y Rangel (2015)

Cuadro 3. (Cont)

Objetivo general: Analizar la gestión de recursos humanos y estrategias conducentes para controlar el proceso de trabajo del área de admisión en la empresa del sector salud, ubicada en Valencia, estado Carabobo.

Objetivos Específicos	Dimensión-Variable	Definición	Indicadores	Ítems	Técnicas/Instrumentos	Fuente
Diagnosticar las debilidades y fortalezas en el departamento de recursos humanos en la empresa del sector salud.	Desempeño gerencial.	La capacidad que tiene el gerente de lograr el efecto que se desea o se espera alcanzar.	Gerencia	10. Funciones (Preg. 10,11). 12. Actitudes (Preg. 12). 13. Aptitudes (Preg. 13). 14. Estrategias gerenciales (Preg. 14). 15. Planificación (Preg. 15). 16. Organización (Preg. 16). 17. Dirección (Preg. 17). 18. Control (Preg. 18). 19. Control y supervisión (Preg. 19). 20. Comunicación (Preg. 20, 21). 21. Liderazgo (Preg. 22). 22. Toma de decisiones (Preg. 23).	Observación directa. Encuesta Cuestionario.	Personal del departamento de admisión de la empresa.
			Rol	23. Capacitación (Preg. 24). 24. Trabajo en equipo (Preg. 25). 25. Desempeño (Preg. 26).		

Fuente: León, Morillo y Rangel (2015)

Cuadro 3. (Cont)

Objetivo general: Analizar la gestión de recursos humanos y estrategias conducentes para controlar el proceso de trabajo del área de admisión en la empresa del sector salud, ubicada en Valencia, estado Carabobo.

Objetivos Específicos	Dimensión-Variable	Definición	Indicadores	Ítems	Técnicas/Instrumentos	Fuente
Describir las estrategias que desarrolla la gestión de recursos humanos para el fortalecimiento de los procesos de trabajo del área de admisión en la empresa del sector salud.	Procesos de trabajo del área de admisión.	Son aquellos procesos básicos que requieren un control para el éxito de la organización.	Estrategias	26. Capacitación continua (Preg. 27). 27. Medición continua (Preg. 28,29). 28. Contribución al logro de metas (Preg. 30). 29. Indicadores de gestión (Preg. 31,32,33).	Observación Directa. Encuesta Cuestionario.	Personal del departamento de admisión de la empresa.
			Direccionamiento estratégico	30. Misión (Preg. 34). 31. Visión (Preg. 35). 32. Políticas (Preg. 36). 33. Valores (Preg. 37).		

Fuente: León, Morillo y Rangel (2015)

Validez

La validez se refiere al grado en que un instrumento mide la variable de estudio. En este sentido, la investigación contiene una variable que será estudiada a través de un instrumento, permitiendo abordar sus características y determinar si se está recolectando información relacionada directamente a la investigación. Cabe destacar, a Arias, (2006:69), cuando establece que “la validez del cuestionario significa que las preguntas o ítems deben tener una correspondencia directa con los objetivos de la investigación. Es decir las interrogantes consultaran sólo aquello que se pretende conocer o medir.

La validación del instrumento, se aplica con el fin de que se corrijan algunos errores de congruencia, redacción, contenido, entre otros. Para lograr esta finalidad se aplica la validez de experto, que serán confirmada por dos (02) especialistas en el área de Relaciones Industriales, los cuales evaluarán el cuestionario. (Ver anexo B).

Confiabilidad

La confiabilidad, establece el grado en que la aplicación repetida de un instrumento arroja resultados similares. En el caso de esta investigación la confiabilidad viene dada por la uniformidad de los datos y por la veracidad de la información recolectada con la aplicación del instrumento. (Ver anexo). Para Fernández, Hernández y Baptista (2010:227), la confiabilidad “es el grado en el que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes”.

El estadígrafo utilizado para calcular la confiabilidad del instrumento fue el Alpha de Crobach, según la siguiente fórmula:

$$\text{Alpha: } N/N-1 * 1-St/S$$

N: 37 número de ítems

N-1: 36 número de ítems – 1 grado de libertad

Stt: 10,13 sumatoria de varianza (ítems)

S: 69,39 varianza

Alpha= 0,8818 o 88,18%

Análisis de Datos

Una vez aplicado el instrumento, se procede al análisis de los datos obtenidos a través de técnicas estadísticas descriptivas y proporcionales. Para su correspondiente tabulación y presentación gráfica. Al respecto Balestrini (2008), puntualiza que:

El análisis implica que el establecimiento de categorías, la ordenación y manipulación de los datos para resumirlos y poder sacar algunos resultados en función de las interrogantes de la investigación. Este proceso tiene con último fin, el de reducir los datos de una manera compresible, para poder interpretarlos, y poner a prueba algunas relaciones de los problemas estudiados. (p.169).

De este modo, para la presentación de los datos de manera organizada, se usaran la representación escrita y gráfica, en las mismas a través de las tablas se descompone la información, aportando valores parciales y totales; a través de las gráficas se muestran los porcentajes de respuestas.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo se presenta el resultado de los datos obtenidos con la aplicación del cuestionario aplicado a los once (11) empleados de la empresa de salud objeto de estudio, para analizar la gestión de recursos humanos y estrategias conducentes para controlar el proceso de trabajo del área de admisión en la empresa del sector salud, ubicada en Valencia, estado Carabobo.

Para que estos datos recolectados tengan significado dentro de la presente investigación, se hizo necesario introducir un conjunto de operaciones en esta fase de análisis e interpretación de resultados, con el propósito de organizarlos e intentar dar respuesta a los objetivos planteados en el estudio, evidenciar los principales hallazgos encontrados, conectándolos de manera directa con las bases teóricas que la sustentan y las variables presentes. Esta actividad es comentada por Sabino (2009:188), “para desarrollar la tarea analítica, hay que tomar cada uno de los datos obtenidos e interrogarlos acerca de su significado, explorándolos y examinándolos mediante todos los métodos conocidos...”.

Con base a lo anterior, el cuestionario aplicado estuvo constituido por treinta y siete preguntas con opciones de respuestas tipo Lickert: totalmente de acuerdo, parcialmente de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, parcialmente en desacuerdo, totalmente en desacuerdo. Además, se consideró el análisis tomando en cuenta el logro de los objetivos específicos, dimensiones e indicadores.

A continuación se exponen los resultados obtenidos presentados mediante cuadros y gráficos de tortas que reflejan los datos porcentuales de las frecuencias obtenidas de las opiniones emitidas por los sujetos en estudio.

Para el primer objetivo específico que se orientó en identificar la situación actual en la gestión de recursos humanos en la empresa del sector salud, se obtuvieron los siguientes resultados:

Dimensión: Gestión de recursos humanos en el área de admisión

Indicador: Indicadores de RRHH

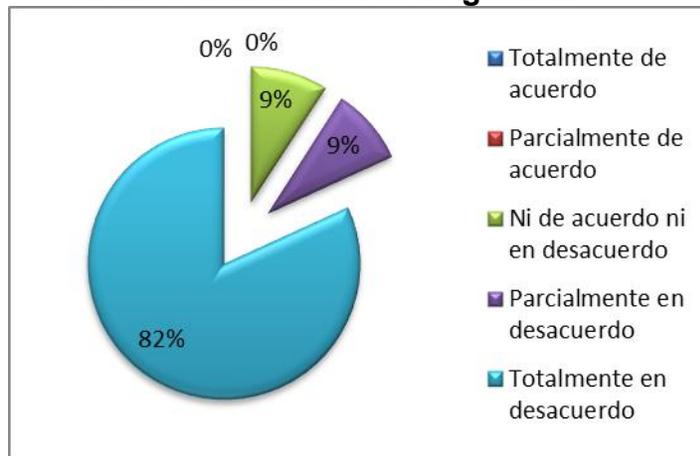
Pregunta 1. Se lleva indicadores de gestión de RRHH como: rotación, ausentismo, retardos, desempeño

**Cuadro 4.
Indicadores de gestión**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	0	0%
Parcialmente de acuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	9%
Parcialmente en desacuerdo	1	9%
Totalmente en desacuerdo	9	82%
Total	11	100%

Fuente: León, Morillo y Rangel (2016)

Gráfico 1. Indicadores de gestión



Fuente: León, Morillo y Rangel (2016)

Análisis: De acuerdo con los datos obtenidos se observó que el 9% estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo que se lleva indicadores de gestión de RRHH como: rotación, ausentismo, retardos, desempeño, mientras que un 9% indicó estar parcialmente en desacuerdo y finalmente un 82% manifestó encontrarse totalmente en desacuerdo.

Para Chiavenato (2007:51), existen diferentes formas de evaluar la eficacia de la gestión administrativa de recursos humanos, entre ellas menciona: "Capacidad de la administración para encontrar fuerza laboral adecuada; niveles de rotación y ausentismo de personal, niveles de moral y satisfacción laboral, entre otras".

De acuerdo con estas argumentaciones y los resultados se puede inferir que la empresa no lleva indicadores de gestión del capital humano, por lo tanto se obstaculiza el alcance de la eficacia administrativa en este sentido.

Indicador: Captación

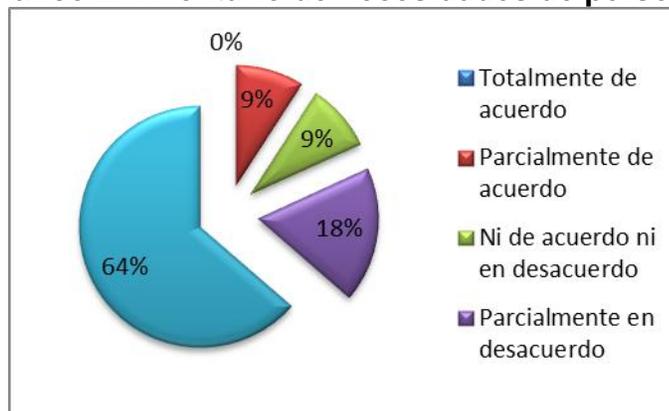
Pregunta 2. En la empresa se realiza un plan para el inventario de necesidades de personal adaptado a las necesidades de los procesos de cada área

Cuadro 5.
Inventario de necesidades de personal

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	0	0%
Parcialmente de acuerdo	1	9%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	9%
Parcialmente en desacuerdo	2	18%
Totalmente en desacuerdo	7	64%
TOTAL	11	100%

Fuente: León, Morillo y Rangel (2016)

Gráfico 2. Inventario de necesidades de personal



Fuente: León, Morillo y Rangel (2016)

Análisis: Se pudo apreciar que el 9% opinó encontrarse parcialmente de acuerdo que la empresa realiza un plan para el inventario de necesidades de personal adaptado a las necesidades de los procesos de cada área, adicionalmente otro sector de dicha población del 9% refirió encontrarse parcialmente de ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que un 18% indicó estar parcialmente en desacuerdo y finalmente un 64% manifestó encontrarse totalmente en desacuerdo.

Indica Escobar (2011), que la Dirección de Recursos Humanos, juega un papel fundamental a la hora de:

Sintetizar información sobre los conocimientos específicos de la empresa, las relaciones, las habilidades y los valores de los empleados.

Contribuir al desarrollo y utilización de aquellas competencias que constituyan elementos útiles para aprovechar las oportunidades del entorno y afrontar las amenazas,

Contribuir al mantenimiento de dichos recursos y capacidades que son valiosos para la empresa, mediante el desarrollo de los sistemas de motivación y desarrollo de personas. (p. 29)

Las necesidades del personal constituyen un elemento fundamental a ser tomado en consideración por cuanto tiene una alta repercusión en la motivación de los mismos y en consecuencia en su desempeño.

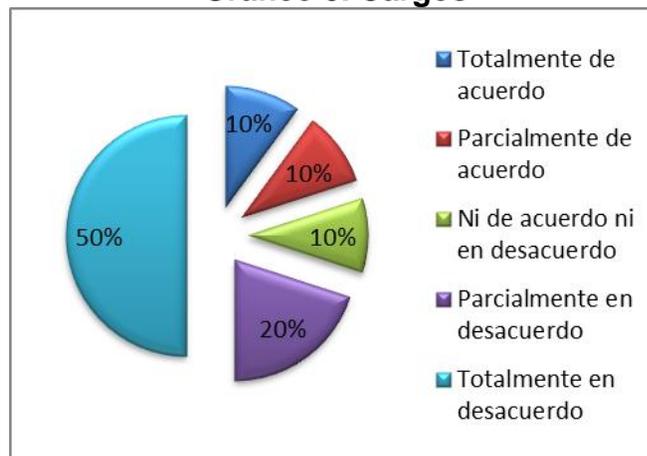
Pregunta 3. Los cargos se ajustan a la realidad actual de la empresa

**Cuadro 6.
Cargos**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	1	10%
Parcialmente de acuerdo	1	10%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	10%
Parcialmente en desacuerdo	2	20%
Totalmente en desacuerdo	6	50%
TOTAL	11	100%

Fuente: León, Morillo y Rangel (2016)

Gráfico 3. Cargos



Fuente: León, Morillo y Rangel (2016)

Análisis: Del gráfico anterior se verificó que un total del 10% de los encuestados, consideró encontrarse totalmente de acuerdo con que los cargos se ajustan a la realidad actual de la empresa, por su parte un renglón de dicha población que asciende al 10% opinó encontrarse parcialmente de

acuerdo, adicionalmente el 10% refirió encontrarse parcialmente de ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que un 20% indicó estar parcialmente en desacuerdo y finalmente un 50% manifestó encontrarse totalmente en desacuerdo.

Chiavenato (2007:48), estudia la administración de recursos humanos como un proceso, el cual consta de subsistemas interdependientes, entre los cuales es de citar: “Subsistemas de Aplicación de Recursos Humanos: Implica análisis y descripción de cargos, integración o inducción, evaluación del mérito o del desempeño, movimiento de personal (en sentido horizontal, vertical o diagonal).” Así, se verifica que es indispensable en toda organización que aspire obtener resultados positivos, realizar una idónea descripción de cargos que se adapte a las necesidades de la misma.

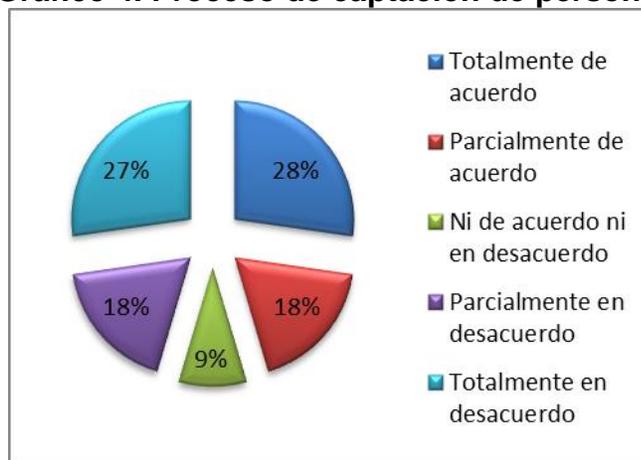
Pregunta 4. El proceso de captación de personal ejercido por la gestión de recursos humanos se adapta a las necesidades de la empresa

Cuadro 7.
Proceso de captación de personal

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	3	28%
Parcialmente de acuerdo	2	18%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	9%
Parcialmente en desacuerdo	2	18%
Totalmente en desacuerdo	3	27%
TOTAL	11	100%

Fuente: León, Morillo y Rangel (2016)

Gráfico 4. Proceso de captación de personal



Fuente: León, Morillo y Rangel (2016)

Análisis: Se pudo apreciar que un total del 28% de los encuestados, consideró encontrarse totalmente de acuerdo con que el proceso de captación de personal ejercido por la gestión de recursos humanos se adapta a las necesidades de la empresa, por su parte un el 18% de los mismos opinó encontrarse parcialmente de acuerdo, adicionalmente otro sector de dicha población del 9% refirió encontrarse parcialmente de ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que un 18% indicó estar parcialmente en desacuerdo y finalmente un 27% manifestó encontrarse totalmente en desacuerdo.

Dentro del proceso de Administración de Recursos Humanos Chiavenato (2007:48), menciona: “Sistemas de alimentación de Recursos Humanos: Incluye planeación de recursos humanos, investigación de mercados de mano de obra, reclutamiento y selección.” Es de acotar que el recurso humano en toda empresa es el bien más valioso que puede poseer, por lo cual, el proceso de captación que implica el reclutamiento y selección del personal es fundamental.

Indicador: Capacitación

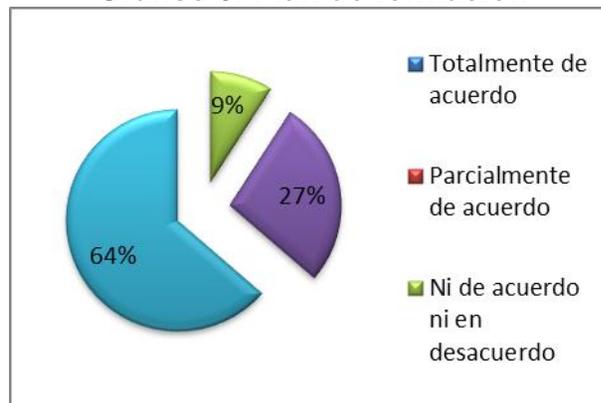
Pregunta 5. El plan de formación se ajusta a las necesidades del personal.

**Cuadro 8.
Plan de formación**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	0	0%
Parcialmente de acuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	9%
Parcialmente en desacuerdo	3	27%
Totalmente en desacuerdo	7	64%
TOTAL	11	100%

Fuente: León, Morillo y Rangel (2016)

Gráfico 5. Plan de formación



Fuente: León, Morillo y Rangel (2016)

Análisis: Del gráfico anterior se verificó que 9% refirió encontrarse parcialmente de ni de acuerdo ni en desacuerdo que el plan de formación se ajusta a las necesidades del personal, mientras que un 27% indicó estar

parcialmente en desacuerdo y finalmente un 64% manifestó encontrarse totalmente en desacuerdo. Al respecto, García, (2008), indica:

La formación en las empresas innovadoras es un elemento clave. La necesidad de que los trabajadores estén cualificados y en constante aprendizaje y actualización de competencias, es igual de esencial que la autonomía con la que cuenten para la resolución de problemas y el apoyo que reciban por parte de la organización para que tengan más iniciativa (p. 180).

La formación de los empleados representa una estrategia sumamente valiosa por parte de la organización, ya que los orientará a estar en un conocimiento constante que les permitirá ser más efectivos y eficaces en sus labores, situación que los mantendrá motivados y contribuirá al logro de las metas personales y organizacionales.

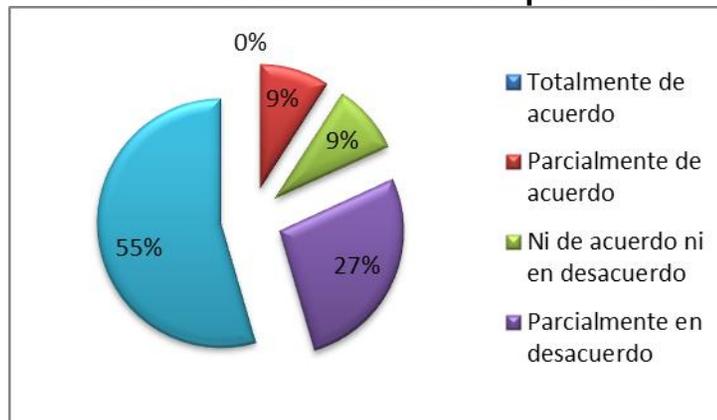
Pregunta 6. El adiestramiento de personal está acorde con las necesidades de la empresa

Cuadro 9.
Adiestramiento de personal

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	0	0%
Parcialmente de acuerdo	1	9%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	9%
Parcialmente en desacuerdo	3	27%
Totalmente en desacuerdo	6	55%
TOTAL	11	100%

Fuente: León, Morillo y Rangel (2016)

Gráfico 6. Adiestramiento de personal



Fuente: León, Morillo y Rangel (2016)

Análisis: Se observó que un total del 9% opinó encontrarse parcialmente de acuerdo, que el adiestramiento de personal está acorde con las necesidades de la empresa, adicionalmente otro sector del 9% refirió encontrarse parcialmente de ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que un 27% indicó estar parcialmente en desacuerdo y finalmente un 55% manifestó encontrarse totalmente en desacuerdo. En cuanto a las empresas innovadoras García, (2008), señala:

Cabe mencionar que son este tipo de empresas las que más promueven la formación, entendiendo la misma como una inversión en lugar de como un gasto. Es más, estas organizaciones consideran a la formación como una función estratégica, ya que a través de ella se potencia la innovación gracias a la recualificación y actualización del capital humano. (pp. 191-192)

En este sentido, se verifica que la organización no valora adecuadamente el alcance de mantener a su personal plenamente adiestrado y calificado para su desempeño, por lo cual éste no será el más apto y óptimo, en detrimento del logro de los objetivos fijados.

Indicador: Compensación

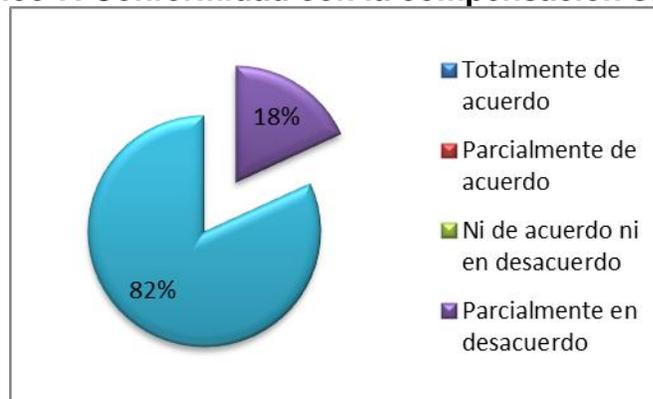
Pregunta 7. Hay conformidad en el personal con la compensación salarial que le ofrece la empresa

Cuadro 10.
Conformidad con la compensación salarial

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	0	0%
Parcialmente de acuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
Parcialmente en desacuerdo	2	18%
Totalmente en desacuerdo	9	82%
TOTAL	11	100%

Fuente: León, Morillo y Rangel (2016)

Gráfico 7. Conformidad con la compensación salarial



Fuente: León, Morillo y Rangel (2016)

Análisis: Se pudo apreciar que un total del 18% indicó estar parcialmente en desacuerdo que hay conformidad en el personal con la

compensación salarial que le ofrece la empresa, un 85% manifestó encontrarse totalmente en desacuerdo.

Escobar (2011:36), afirma que entre las ventajas de la evaluación de desempeño, es de citar entre otras, las: “Políticas de compensación: Puede ayudar a determinar quienes merecen aumentos”. En tal sentido, las compensaciones son analizadas en la satisfacción motivacional que todo trabajador posee, ya que el mismo espera una respuesta que se adapte a sus necesidades, habiendo quedado demostrado que en el caso bajo estudio las compensaciones percibidas por los trabajadores no satisfacen sus aspiraciones.

Indicador: Seguridad e Higiene Industrial

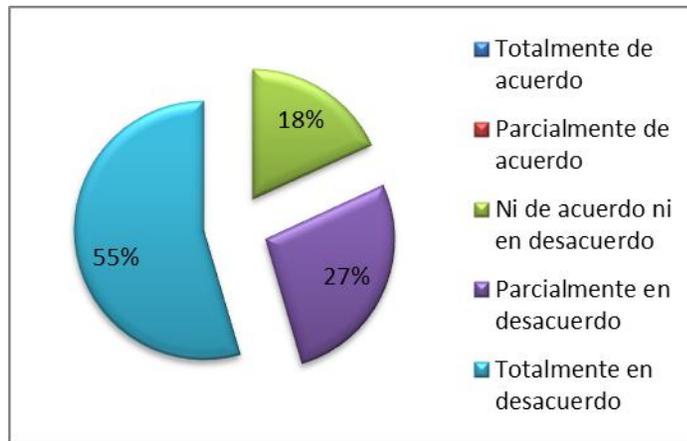
Pregunta 8. La seguridad e higiene del trabajador es una de las funciones prioritarias que ejerce la gestión de recursos humanos

**Cuadro 11.
Seguridad e higiene**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	0	0%
Parcialmente de acuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	18%
Parcialmente en desacuerdo	3	27%
Totalmente en desacuerdo	6	55%
TOTAL	11	100%

Fuente: León, Morillo y Rangel (2016)

Gráfico 8. Seguridad e higiene



Fuente: León, Morillo y Rangel (2016)

Análisis: Se pudo apreciar que un 18% refirió encontrarse parcialmente de ni de acuerdo ni en desacuerdo que la seguridad e higiene del trabajador es una de las funciones prioritarias que ejerce la gestión de recursos humanos, mientras que un 27% indicó estar parcialmente en desacuerdo y finalmente un 55% manifestó encontrarse totalmente en desacuerdo.

Según, Chiavenato (2007:487) la seguridad en el trabajo “es el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas, psicológica empleadas para prevenir accidentes, eliminar condiciones inseguras del ambiente, y para instruir o convencer a las personas acerca de la necesidad de implantar prácticas preventivas” La seguridad, la higiene en el trabajo son actividades relacionadas que repercuten directamente en la continuidad de la producción, la moral de los empleados, donde destacan la protección de la vida, la salud del empleado, el ambiente de la familia y el desarrollo de la comunidad.

Indicador: Relaciones laborales

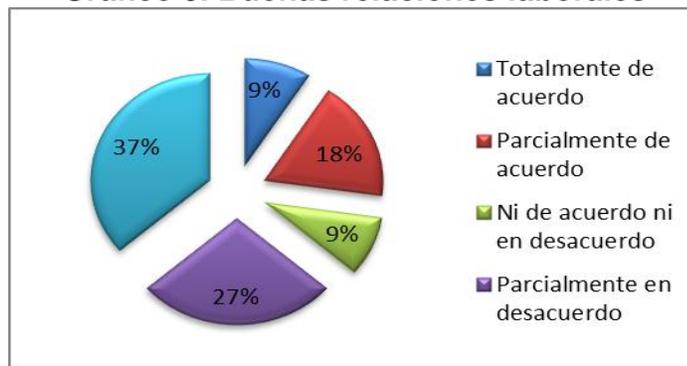
Pregunta 9. La gestión de recursos humanos promueve las buenas relaciones laborales

Cuadro 12.
Buenas relaciones laborales

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	1	9%
Parcialmente de acuerdo	2	18%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	9%
Parcialmente en desacuerdo	3	27%
Totalmente en desacuerdo	4	37%
TOTAL	11	100%

Fuente: León, Morillo y Rangel (2016)

Gráfico 9. Buenas relaciones laborales



Fuente: León, Morillo y Rangel (2016)

Análisis: Se pudo apreciar que un total del 9% de los encuestados, consideró encontrarse totalmente de acuerdo con que la gestión de recursos humanos promueve las buenas relaciones laborales, por su parte un renglón de dicha población del 18% opinó encontrarse parcialmente de acuerdo, adicionalmente otro sector de los trabajadores del 9% refirió encontrarse

parcialmente de ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que un 27% indicó estar parcialmente en desacuerdo y finalmente un 37% manifestó encontrarse totalmente en desacuerdo. En opinión de Pérez y Quevedo, (2006):

Es indispensable lograr mantener y retener el capital humano de la compañía, pero además, considerando la creciente importancia que supone la innovación en las estrategias empresariales, es necesario crear un clima favorable para la obtención de resultados en materia de innovación. (p. 12)

Se infiere entonces como la entidad no ha incentivado las buenas relaciones laborales entre el capital humano, por lo cual, no se promueve un clima favorable entre los mismos que genere resultados positivos en materia de producción y consecución de metas.

Para el segundo objetivo específico que se orientó a diagnosticar las debilidades y fortalezas en el departamento de recursos humanos en la empresa del sector salud, se obtuvieron los siguientes resultados:

Dimensión: Desempeño gerencial

Indicador: Gerencia

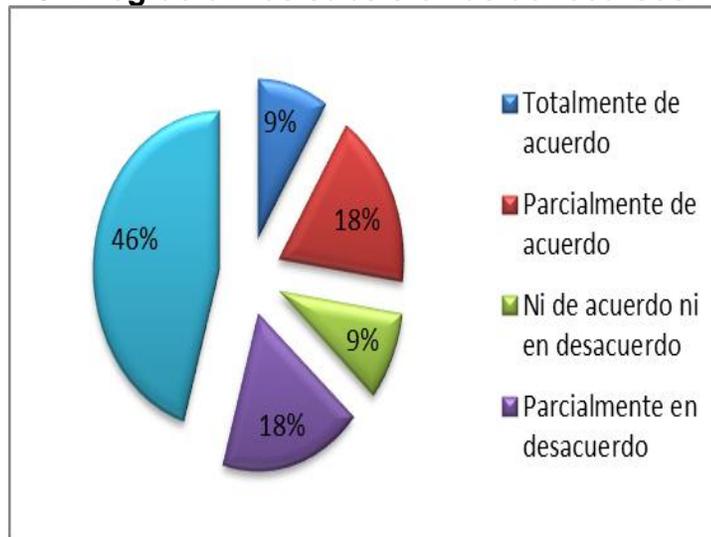
Pregunta 10. Las funciones de la gerencia se orientan a integrar los subsistemas de recursos humanos de forma eficiente

**Cuadro 13.
Integración los subsistemas de recursos humanos**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	1	9%
Parcialmente de acuerdo	2	18%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	9%
Parcialmente en desacuerdo	2	18%
Totalmente en desacuerdo	5	46%
TOTAL	11	100%

Fuente: León, Morillo y Rangel (2016)

Gráfico 10. Integración los subsistemas de recursos humanos



Fuente: León, Morillo y Rangel (2016)

Análisis: Se pudo apreciar que un total del 9% de los encuestados, consideró encontrarse totalmente de acuerdo con que las funciones de la gerencia se orientan a integrar los subsistemas de recursos humanos de forma eficiente, por su parte un renglón de dicha población del 18% opinó encontrarse parcialmente de acuerdo, adicionalmente otro sector de los trabajadores del 9% refirió encontrarse parcialmente de ni de acuerdo ni en

desacuerdo, mientras que un 18% indicó estar parcialmente en desacuerdo y finalmente un 46% manifestó encontrarse totalmente en desacuerdo. Al respecto Broggi (2010), afirma:

Como punto de partida, se deberán listar cuáles serán los indicadores o subsistemas que se utilizarán como base del mapa estratégico.

Subsistemas:

- _ Inducción
- _ Selección del Personal
- _ Clima Laboral
- _ Ausentismo, Rotación y Sanción
- _ Cuadro de Reemplazos
- _ Evaluación de desempeño
- _ Assesment Center
- _ Plan de Carrera
- _ Capacitación
- _ Liquidación (pp. 123,24)

Es importante destacar, que la empresa establezca sus estrategias para poder adecuarlas como lo considere necesario, se identifican los efectos directos e indirectos que causan los subsistemas entre sí, y se planifican objetivos. Sin embargo, quedó evidenciado que la organización no ha cumplido con integrar los subsistemas de recursos humanos de forma eficiente.

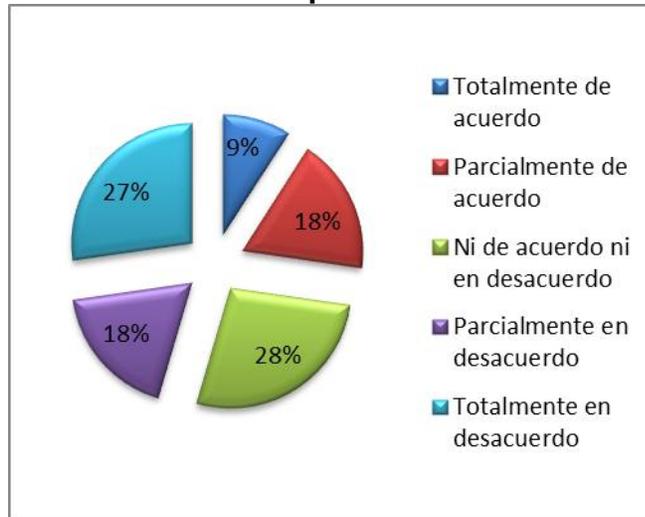
Pregunta 11. Se informa al personal las funciones que debe cumplir en su área de trabajo

Cuadro 14.
Información al personal sobre sus funciones

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	1	9%
Parcialmente de acuerdo	2	18%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	28%
Parcialmente en desacuerdo	2	18%
Totalmente en desacuerdo	3	27%
TOTAL	11	100%

Fuente: León, Morillo y Rangel (2016)

Gráfico 11. Información al personal sobre sus funciones



Fuente: León, Morillo y Rangel (2016)

Análisis: Se pudo apreciar que un total del 9% de los encuestados, consideró encontrarse totalmente de acuerdo con que se informa al personal las funciones que debe cumplir en su área de trabajo, por su parte un renglón de dicha población que asciende al 18% opinó encontrarse parcialmente de acuerdo, adicionalmente otro sector de los trabajadores del 28% refirió

encontrarse parcialmente de ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que un 18% indicó estar parcialmente en desacuerdo y finalmente un 27% manifestó encontrarse totalmente en desacuerdo. Refiere Carrasquero, (2011), que:

El entrenamiento es un proceso de aprendizaje durante el cual las personas adquieren habilidades y conocimientos necesarios para alcanzar objetivos definidos. Implica:

- Transmisión de información
- Desarrollo de habilidades
- Desarrollo o modificación de actitudes
- Desarrollo de conceptos. (p. 46)

De los resultados obtenidos, se verifica como no ha habido en la institución la transmisión de información para los empleados, imprescindible para la que puedan llegar a conocer las actividades y funciones que deben desempeñar y que lo hagan con excelencia, evidenciándose que se requiere así mismo, un entrenamiento integral de la gerencia

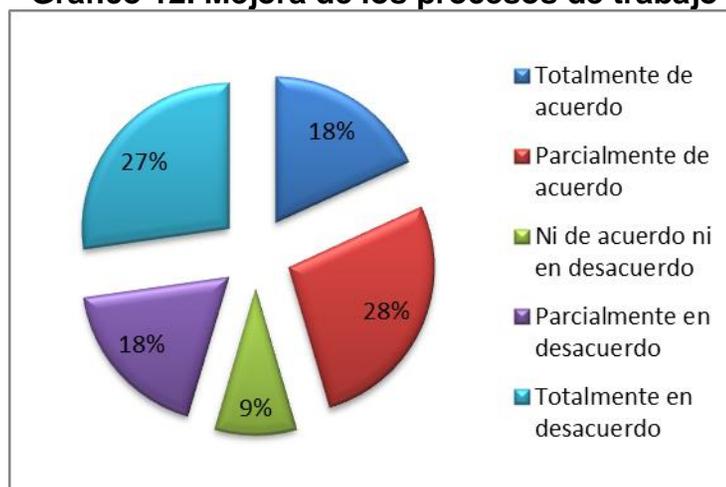
Pregunta 12. La actitud de la gerencia está abierta a la mejora de los procesos de trabajo

Cuadro 15.
Mejora de los procesos de trabajo

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	2	18%
Parcialmente de acuerdo	3	28%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	9%
Parcialmente en desacuerdo	2	18%
Totalmente en desacuerdo	3	27%
TOTAL	11	100%

Fuente: León, Morillo y Rangel (2016)

Gráfico 12. Mejora de los procesos de trabajo



Fuente: León, Morillo y Rangel (2016)

Análisis: Se pudo apreciar que un total del 18% de la población encuestada, consideró encontrarse totalmente de acuerdo con que la actitud de la gerencia está abierta a la mejora de los procesos de trabajo, por su parte un renglón de los encuestados que asciende al 28% opinó encontrarse parcialmente de acuerdo, adicionalmente otro sector de los trabajadores del 9% refirió encontrarse parcialmente de ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que un 18% indicó estar parcialmente en desacuerdo y finalmente

un 27% manifestó encontrarse totalmente en desacuerdo. Por otra parte, Cuentas y otros (2008), sostienen que:

La gerencia básicamente es una función administrativa de naturaleza profesional, inherente a su cargo directivo, por tanto, el ejercicio de dicho cargo implica una serie de cualidades de exigencias personales, sobre todo un conjunto de actitudes específicas que le favorezcan para la conducción exitosa de las funciones que dicho cargo conlleva. (p. 34.)

De lo anterior, se infiere que la gerencia carece de facultades y atributos que conlleven al cumplimiento de los procesos de forma idónea, lo cual obstaculiza en gran medida el logro de las metas fijadas por la entidad.

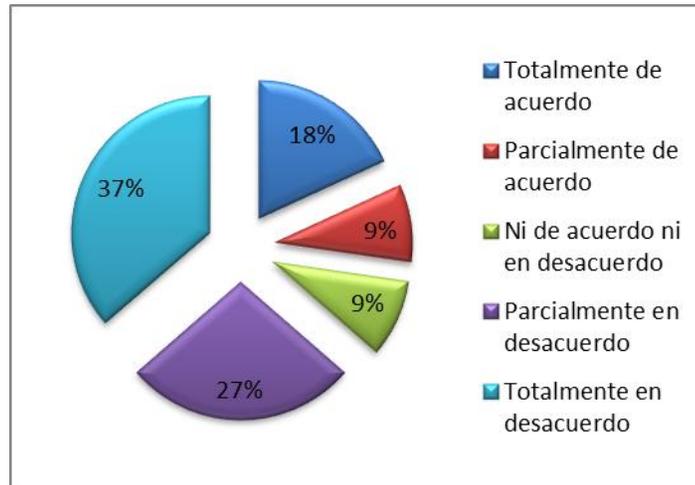
Pregunta 13. La gerencia es apta para ejercer la gestión de recursos humanos

Cuadro 16.
Aptitud de la gerencia en la gestión de RRHH

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	2	18%
Parcialmente de acuerdo	1	9%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	9%
Parcialmente en desacuerdo	3	27%
Totalmente en desacuerdo	4	37%
TOTAL	11	100%

Fuente: León, Morillo y Rangel (2016)

Gráfico 13. Aptitud de la gerencia en la gestión de RRHH



Fuente: León, Morillo y Rangel (2016)

Análisis: Se pudo verificar que un total del 18% los encuestados, consideró encontrarse totalmente de acuerdo con que la gerencia es apta para ejercer la gestión de recursos humanos, por su parte un renglón de dicha población que asciende al 9% opinó encontrarse parcialmente de acuerdo, adicionalmente otro sector de los trabajadores del 9% refirió encontrarse parcialmente de ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que un 27% indicó estar parcialmente en desacuerdo y finalmente un 37% manifestó encontrarse totalmente en desacuerdo. Refieren Leede y Looise, (2005), que:

La adopción de este tipo de prácticas innovadoras en el área de la DRH no es tarea fácil, en especial, si se tiene en cuenta que dichas políticas se encuentran expuestas a factores externos (sociales, político-legales e institucionales) y factores internos (estructurales, históricos y culturales) que obstaculizan en parte una rápida aplicación de las mismas. (p. 115)

Cabe destacar, que la gerencia está expuesta a multiplicidad de factores, que demandan que la misma tenga cualidades que las haga meritorias de responder ante tales exigencias.

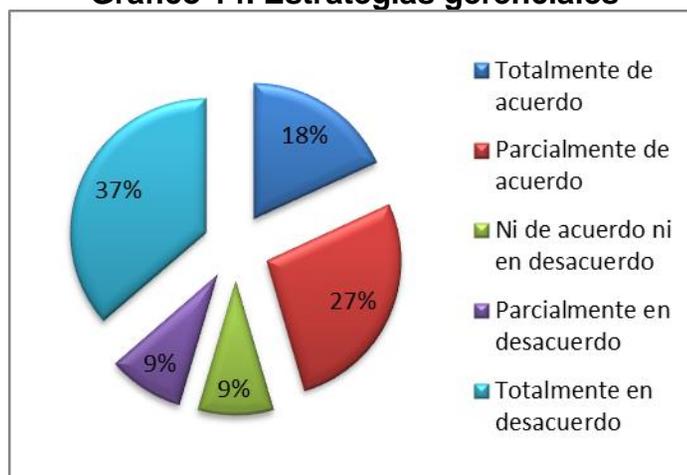
Pregunta 14. La Gerencia toma en cuenta como estrategias gerenciales la calidad del servicio, mejora continua y participación de los empleados para nuevas prácticas de los procesos de trabajo

**Cuadro 17.
Estrategias gerenciales**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	2	18%
Parcialmente de acuerdo	3	27%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	9%
Parcialmente en desacuerdo	1	9%
Totalmente en desacuerdo	4	37%
TOTAL	11	100%

Fuente: León, Morillo y Rangel (2016)

Gráfico 14. Estrategias gerenciales



Fuente: León, Morillo y Rangel (2016)

Análisis: Se observó que un total del 18% de los encuestados, consideró encontrarse totalmente de acuerdo con que la Gerencia toma en cuenta como estrategias gerenciales la calidad del servicio, mejora continua y participación de los empleados para nuevas prácticas de los procesos de trabajo, por su parte un renglón de dicha población que asciende al 27% opinó encontrarse parcialmente de acuerdo, adicionalmente otro sector de los trabajadores del 9% refirió encontrarse parcialmente de ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que un 9% indicó estar parcialmente en desacuerdo y finalmente un 37% manifestó encontrarse totalmente en desacuerdo. Opina García (2009), que:

Entre los diversos valores conjuntos que convendría que compartieran todos los componentes de la empresa se encuentran la orientación hacia el cliente, la asunción de riesgos, el compromiso por la mejora continua, participación y colaboración, autonomía, confianza y espíritu innovador y creativo (p. 77).

De lo anterior se infiere que no constituye una estrategia para la gerencia los valores antes referidos, los cuales son esenciales para el logro de las metas de la entidad.

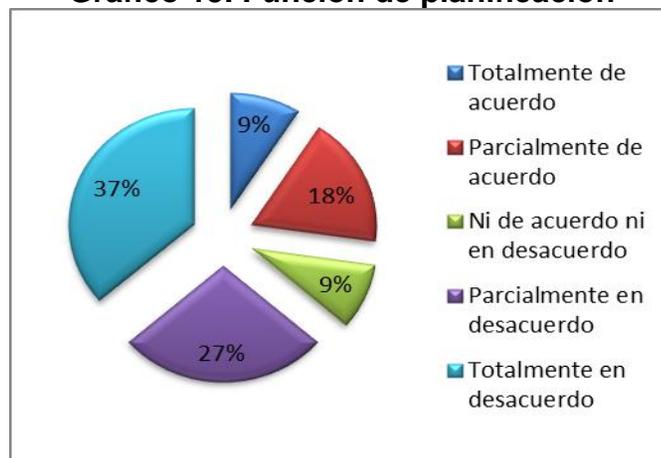
Pregunta 15. La gerencia desarrolla la función de planificación apegado al direccionamiento estratégico de la empresa

Cuadro 18.
Función de planificación

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	1	9%
Parcialmente de acuerdo	2	18%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	9%
Parcialmente en desacuerdo	3	27%
Totalmente en desacuerdo	4	37%
TOTAL	11	100%

Fuente: León, Morillo y Rangel (2016)

Gráfico 15. Función de planificación



Fuente: León, Morillo y Rangel (2016)

Análisis: Se pudo evidenciar de los resultados obtenidos, que un total del 9% de los encuestados, consideró encontrarse totalmente de acuerdo con que la gerencia desarrolla la función de planificación apegado al direccionamiento estratégico de la empresa, por su parte un renglón de dicha

población del 18% opinó encontrarse parcialmente de acuerdo, adicionalmente otro sector de los trabajadores del 9% refirió encontrarse parcialmente de ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que un 27% indicó estar parcialmente en desacuerdo y finalmente un 37% manifestó encontrarse totalmente en desacuerdo.

Como afirman Cuentas y otros (2008: 35), si la gerencia forma parte de la gestión estratégica, se estará hablando de un proceso de gestión desde la gerencia: “La Gestión Estratégica arranca con un proceso de planificación corporativa, que posteriormente se enmarca dentro de las áreas específicas de la organización, en un proceso funcional, que comienza a dividir las responsabilidades de los líderes organizacionales.” En tal sentido, queda demostrado que la gerencia no desarrolla a cabalidad las funciones de planificación de la organización, descartando un aspecto fundamental inherente a ella como lo es el direccionamiento estratégico.

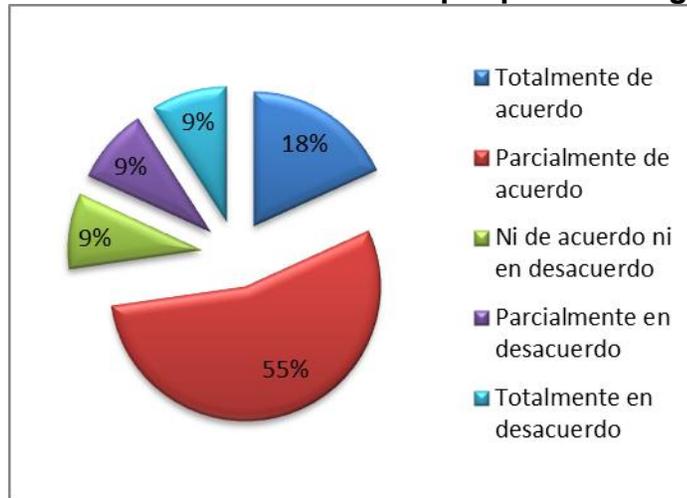
Pregunta 16. La gerencia desarrolla acciones para mejorar la estructura, funciones y distribución interna de los procesos de trabajo

Cuadro 19.
Desarrollo de acciones por parte de la gerencia

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	2	18%
Parcialmente de acuerdo	6	55%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	9%
Parcialmente en desacuerdo	1	9%
Totalmente en desacuerdo	1	9%
TOTAL	11	100%

Fuente: León, Morillo y Rangel (2016)

Gráfico 16. Desarrollo de acciones por parte de la gerencia



Fuente: León, Morillo y Rangel (2016)

Análisis: Los resultados arrojados por el gráfico anterior mostraron que un total del 18% de los encuestados, consideró encontrarse totalmente de acuerdo con que la gerencia desarrolla acciones para mejorar la estructura, funciones y distribución interna de los procesos de trabajo, por su parte un renglón de los trabajadores que asciende al 55% opinó encontrarse parcialmente de acuerdo, adicionalmente otro sector de dicha población del 9% refirió encontrarse parcialmente de ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que un 9% indicó estar parcialmente en desacuerdo y finalmente un 9% manifestó encontrarse totalmente en desacuerdo. En este sentido, Cuentas, Lameda y Luna (2008), refieren:

La gerencia constituye entonces el pilar fundamental que conduce a las organizaciones, independientemente de la subjetividad con que se maneja y es percibida, es ella quien toma el control en las organizaciones, planifica y toma decisiones que llevan al éxito o fracaso de las mismas. (p. 33)

Se observa así, como la gerencia no ha implementado la planificación, ni los medios para actuar y tomar decisiones que mejoren los procesos internos, siendo ésta deficiente, obstaculizando que la organización logre sus objetivos

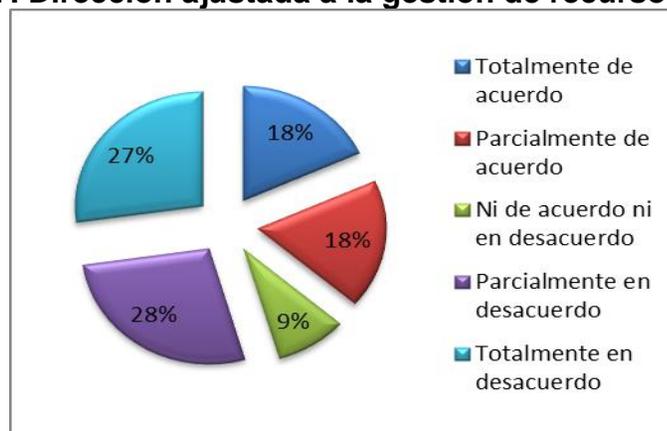
Pregunta 17. Se ejerce una dirección en las áreas ajustada a la gestión de recursos humanos

Cuadro 20.
Dirección ajustada a la gestión de recursos humanos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	2	18%
Parcialmente de acuerdo	2	18%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	9%
Parcialmente en desacuerdo	3	28%
Totalmente en desacuerdo	3	27%
TOTAL	11	100%

Fuente: León, Morillo y Rangel (2016)

Gráfico 17. Dirección ajustada a la gestión de recursos humanos



Fuente: León, Morillo y Rangel (2016)

Análisis: Se evidenció de los resultados obtenidos que un total del 18% de los encuestados, consideró encontrarse totalmente de acuerdo con que se ejerce una dirección en las áreas ajustada a la gestión de recursos humanos, por su parte un renglón de los trabajadores que asciende al 18% opinó encontrarse parcialmente de acuerdo, adicionalmente otro sector de dicha población del 9% refirió encontrarse parcialmente de ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que un 28% indicó estar parcialmente en desacuerdo y finalmente un 27% manifestó encontrarse totalmente en desacuerdo. Por otro lado, opina Figueroa (2012):

La dirección del personal en la organización implica el diseño de una estructura organizativa, la planificación, comunicación, toma de decisiones, consecución de las funciones del personal mediante el control y la supervisión de las actividades como una manera de hacer seguimiento y evaluar todo aquello que se planeó, organizó, dirigió, a los efectos de corregir desviaciones en las actividades e implementar los correctivos necesarios. (p. 32)

De los resultados obtenidos se infiere, que la dirección en las áreas no se está ejerciendo de manera idónea en la gestión de recursos humanos, por lo que en consecuencia, el seguimiento y control las actividades correspondientes al personal, procesos de planificación, comunicación, toma de decisiones, entre otros, son ineficientes y se traduce en desviaciones de los objetivos.

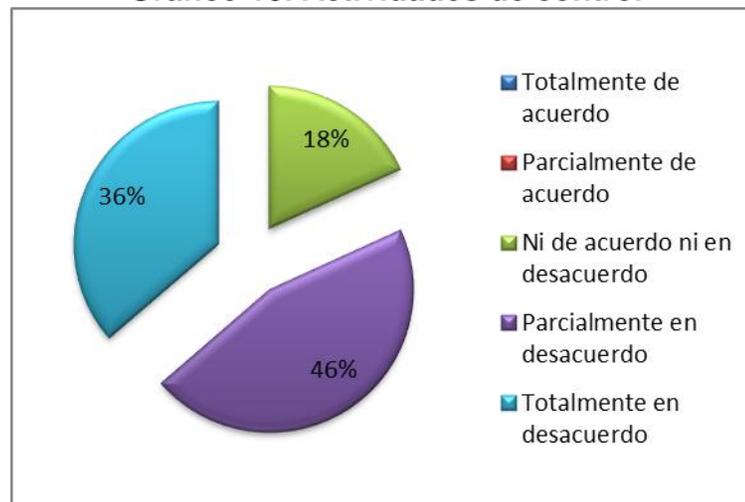
Pregunta 18. Se manejan actividades de control por parte de la gerencia para garantizar el logro de los objetivos

Cuadro 21.
Actividades de control

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	0	0%
Parcialmente de acuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	18%
Parcialmente en desacuerdo	4	46%
Totalmente en desacuerdo	2	18%
TOTAL	11	100%

Fuente: León, Morillo y Rangel (2016)

Gráfico 18. Actividades de control



Fuente: León, Morillo y Rangel (2016)

Análisis: Se pudo apreciar que un 18% refirió encontrarse parcialmente de ni de acuerdo ni en desacuerdo que se manejan actividades de control por parte de la gerencia para garantizar el logro de los objetivos, mientras que un

46% indicó estar parcialmente en desacuerdo y finalmente un 36% manifestó encontrarse totalmente en desacuerdo. Sanz (2008), en cuanto a la gestión de los recursos humanos, indica que:

En las organizaciones existen procesos que consisten en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella a alcanzar los objetivos individuales relacionados directamente o indirectamente con el trabajo. (p. 23)

De lo cual se infiere que la organización no ha implementado la planeación estratégica, que implica una serie de técnicas y actividades dentro de las cuales se encuentran el control, por lo que en consecuencia, el logro de los objetivos se verá obstaculizado.

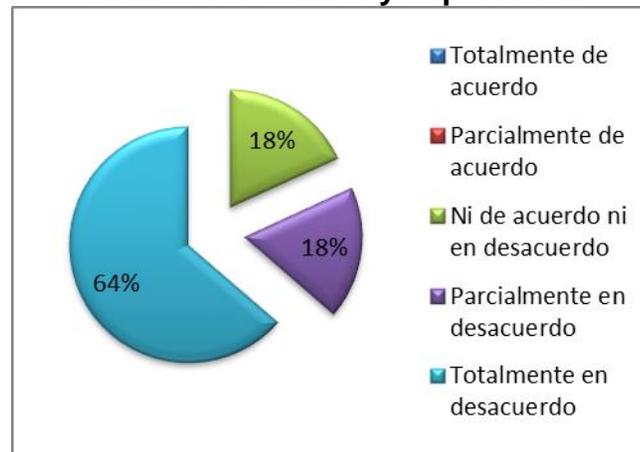
Pregunta 19. La gestión de recursos humanos desarrolla el control y supervisión ajustados a las normas de la empresa

Cuadro 22.
Control y supervisión

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	0	0%
Parcialmente de acuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	18%
Parcialmente en desacuerdo	2	18%
Totalmente en desacuerdo	7	64%
TOTAL	11	100%

Fuente: León, Morillo y Rangel (2016)

Gráfico 19. Control y supervisión



Fuente: León, Morillo y Rangel (2016)

Análisis: Se observó que un total del 18% refirió encontrarse parcialmente de ni de acuerdo ni en desacuerdo con que la gestión de recursos humanos desarrolla el control y supervisión ajustados a las normas de la empresa, mientras que un 18% indicó estar parcialmente en desacuerdo y finalmente un 64% manifestó encontrarse totalmente en desacuerdo.

Acotan Barrios y otros (2008:41), que entre las funciones del departamento de recursos humanos, se encuentra, entre otras: “Proponer las políticas generales de administración de los recursos humanos, teniendo en consideración las normas pertinentes y los principios de administración de personal.” El control y supervisión constituye una de las políticas prioritarias en el ámbito de los recursos humanos, funciones estas que estarán ajustadas a la normativa empresarial para obtener resultados productivos.

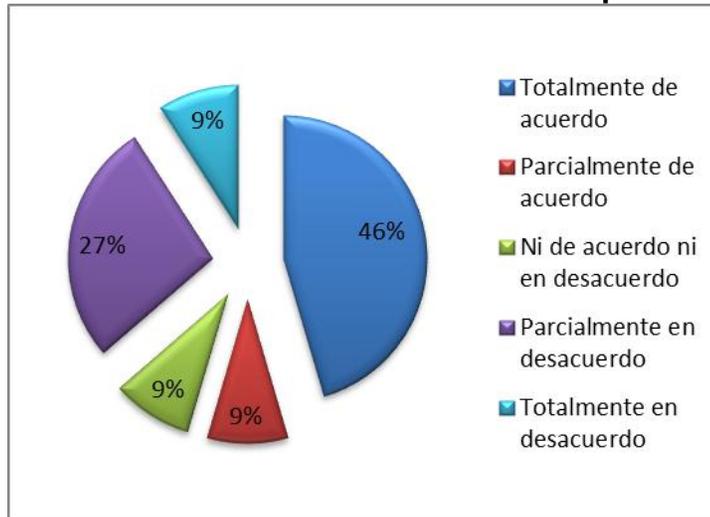
Pregunta 20. La comunicación es una función prioritaria de la gerencia

Cuadro 23.
Comunicación como función prioritaria

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	5	46%
Parcialmente de acuerdo	1	9%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	9%
Parcialmente en desacuerdo	3	27%
Totalmente en desacuerdo	1	9%
TOTAL	11	100%

Fuente: León, Morillo y Rangel (2016)

Gráfico 20. Comunicación como función prioritaria



Fuente: León, Morillo y Rangel (2016)

Análisis: Se pudo apreciar que un total del 46% de los encuestados, consideró encontrarse totalmente de acuerdo con que la comunicación es una función prioritaria de la gerencia, por su parte un renglón de dicha población que asciende al 9% opinó encontrarse parcialmente de acuerdo,

adicionalmente otro sector de los trabajadores del 9% refirió encontrarse parcialmente de ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que un 27% indicó estar parcialmente en desacuerdo y finalmente un 9% manifestó encontrarse totalmente en desacuerdo.

De lo anterior se evidencia que Cabe destacar, que la comunicación a pesar de ser un instrumento de cambio que permite la introducción, difusión, aceptación e interiorización de los nuevos valores y pautas de gestión que acompañan el desarrollo organizacional, no ha sido aprovechada debidamente por la entidad. En este sentido, Gámez (2007), expone que:

La buena comunicación tiene mucha importancia para la eficacia de cualquier organización o grupo y se refiere a la transmisión y comprensión de significados. El hombre es un ser netamente comunicativo, y realiza esta actividad durante todo el día, (escribe, lee, habla, escucha). No puede existir un grupo que no tenga comunicación; es decir, la transmisión de algo con sentido entre los miembros que lo componen. (p. 2)

Se desprende, que la comunicación a pesar de ser un instrumento de cambio que permite la introducción, difusión, aceptación e interiorización de los nuevos valores y pautas de, no ha sido implementada eficientemente por la entidad.

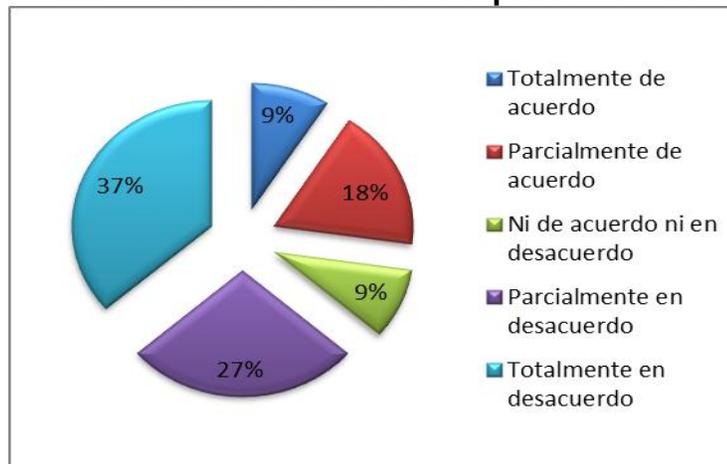
Pregunta 21. Se comunica a todo el personal los planes que desarrolla la gestión de recursos humanos

Cuadro 24.
Comunicación sobre los planes desarrollados

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	1	9%
Parcialmente de acuerdo	2	18%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	9%
Parcialmente en desacuerdo	3	27%
Totalmente en desacuerdo	4	37%
TOTAL	11	100%

Fuente: León, Morillo y Rangel (2016)

Gráfico 21. Comunicación sobre los planes desarrollados



Fuente: León, Morillo y Rangel (2016)

Análisis: Se pudo apreciar que un total del 9% de los encuestados, consideró encontrarse totalmente de acuerdo con que se comunica a todo el personal los planes que desarrolla la gestión de recursos humanos, por su parte un renglón de los trabajadores que alcanza el 18% opinó encontrarse parcialmente de acuerdo, adicionalmente otro sector de dicha población del 9% refirió encontrarse parcialmente de ni de acuerdo ni en desacuerdo,

mientras que un 27% indicó estar parcialmente en desacuerdo y finalmente un 37% manifestó encontrarse totalmente en desacuerdo. Gámez (2007), opina que:

Así mismo, cuando hablamos de flujos de comunicación, nos referimos a los procesos de comunicación que se llevan a cabo al interior de la organización de acuerdo a la estructura formal (organigrama) y éstos pueden ser de la siguiente manera:

- a. Descendente: Teniendo como funciones principales, las de coordinar, informar, motivar y controlar.
- b. Ascendente: Dentro de sus funciones se encuentra la de comprobar la recepción del mensaje, evaluar, informar y sugerir.
- c. Horizontal: (Hay autores que le llaman lateral). Aquí la función primordial es la de intercambio, coordinación y apoyo entre el personal de la misma posición jerárquica. (p. 3)

La comunicación es un medio fundamental por medio del cual es factible controlar la conducta de los miembros de la entidad de varias maneras. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que deben cumplir sus empleados.

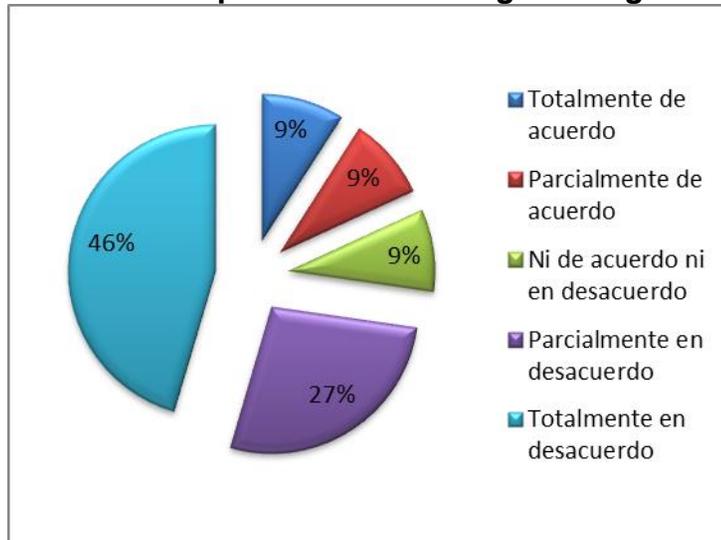
Pregunta 22. Se acepta el liderazgo de la gerencia de recursos humanos

Cuadro 25.
Aceptación del liderazgo de la gerencia

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	1	9%
Parcialmente de acuerdo	1	9%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	9%
Parcialmente en desacuerdo	3	27%
Totalmente en desacuerdo	5	46%
TOTAL	11	100%

Fuente: León, Morillo y Rangel (2016)

Gráfico 22. Aceptación del liderazgo de la gerencia



Fuente: León, Morillo y Rangel (2016)

Análisis: Se pudo apreciar que un total del 9% de los encuestados, consideró encontrarse totalmente de acuerdo con que se acepta el liderazgo de la gerencia de recursos humanos, por su parte un renglón de los trabajadores que asciende al 9% opinó encontrarse parcialmente de acuerdo, adicionalmente otro sector de dicha población del 9% refirió encontrarse parcialmente de ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que un 27% indicó estar parcialmente en desacuerdo y finalmente un 46% manifestó encontrarse totalmente en desacuerdo.

Al respecto, Delgado (2007), acota lo siguiente:

Se debe reinventar el camino que asegure una nueva visión de la gestión. Las comunicaciones, el emocionar, el liderazgo y el proceso de revalorización de lo intelectual sustentada en competencias, desplaza los contenidos de gestión como acción creadora de nuevos espacios de complejidad. Las sociedades exitosas han reformulado sus estrategias en base a estas nuevas realidades construidas en escenarios móviles, signados por inestabilidad e incertidumbre. (p. 33)

En este sentido, se verifica que la empresa descarta la posibilidad de aceptar y alentar el liderazgo por parte de los trabajadores, desechando la posibilidad de recibir la valiosa contribución que el talento humano pueda aportar con nuevas ideas productivas.

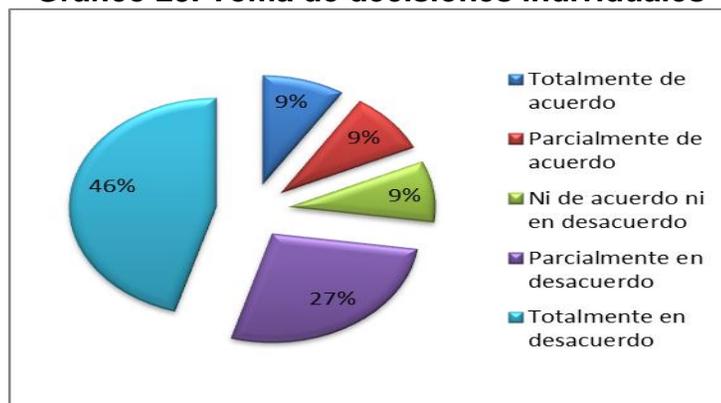
Pregunta 23. La empresa admite la toma de decisiones individuales para mejorar los procesos gestión de recursos humanos

Cuadro 26.
Toma de decisiones individuales

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	1	9%
Parcialmente de acuerdo	1	9%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	9%
Parcialmente en desacuerdo	3	27%
Totalmente en desacuerdo	5	46%
TOTAL	11	100%

Fuente: León, Morillo y Rangel (2016)

Gráfico 23. Toma de decisiones individuales



Fuente: León, Morillo y Rangel (2016)

Análisis: Del gráfico anterior, se observó que un total del 9% de los encuestados, consideró encontrarse totalmente de acuerdo con que la empresa admite la toma de decisiones individuales para mejorar los procesos gestión de recursos humanos, por su parte un renglón de los trabajadores que asciende al 9% opinó encontrarse parcialmente de acuerdo, adicionalmente otro sector de dicha población del 9% refirió encontrarse parcialmente de ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que un 27% indicó estar parcialmente en desacuerdo y finalmente un 46% manifestó encontrarse totalmente en desacuerdo.

Menguzzato y Renau (1991) citado por Escobar (2011:29) refiriéndose a los factores que han ido favoreciendo la evolución de las teorías de los recursos humanos y por ende el componente estratégico en las organizaciones, encuentran aquellos que tienen vinculación con: "...El mayor dinamismo e intervención del factor humano en todo el proceso productivo hace que su papel sea cada vez más importante." Queda así evidenciado de los resultados obtenidos, que no les es dable a los trabajadores participar e intervenir en el proceso productivo, dejando la empresa de percibir tan favorable beneficio.

Indicador: Rol

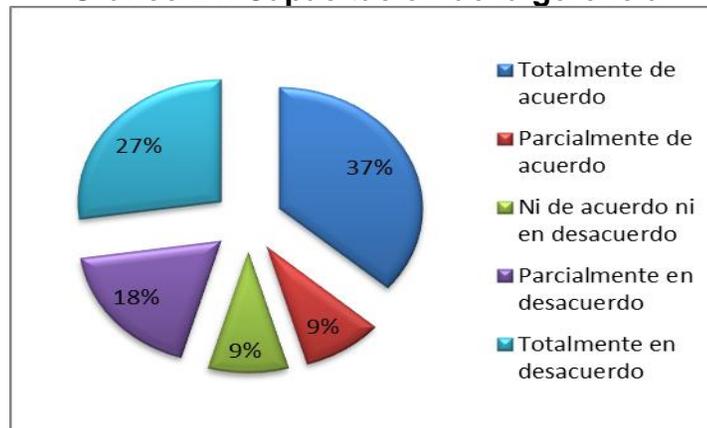
Pregunta 24. Se requiere la capacitación de la gerencia para manejar la gestión de recursos humanos

**Cuadro 27.
Capacitación de la gerencia**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	4	37%
Parcialmente de acuerdo	1	9%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	9%
Parcialmente en desacuerdo	2	18%
Totalmente en desacuerdo	3	27%
TOTAL	11	100%

Fuente: León, Morillo y Rangel (2016)

Gráfico 24. Capacitación de la gerencia



Fuente: León, Morillo y Rangel (2016)

Análisis: Se pudo apreciar que un total del 37% de los encuestados, consideró encontrarse totalmente de acuerdo con que se requiere la capacitación de la gerencia para manejar la gestión de recursos humanos,

por su parte un renglón de los trabajadores que asciende al 9% opinó encontrarse parcialmente de acuerdo, adicionalmente otro sector de dicha población del 9% refirió encontrarse parcialmente de ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que un 18% indicó estar parcialmente en desacuerdo y finalmente un 27% manifestó encontrarse totalmente en desacuerdo. Al respecto, Albizu y otros, (2005), acotan, que:

Los atributos que deben reunir aquellas personas que desarrollan la función de liderazgo en las organizaciones pueden reducirse a: ser capaces de fijar un marco de actuación ante situaciones de incertidumbre; poseer carácter y carisma personales; fomentar la motivación de sus colaboradores; y posibilitar el desarrollo de capacidades tanto a nivel individual como organizativo. En este aspecto, si bien son numerosos los estudios que sugieren que las cualidades mencionadas están asociadas de manera innata a la personalidad de cada persona, cada vez cobra mayor intensidad la creencia de que pueden ser desarrolladas y aprendidas (pp.60-61).

Cabe destacar es este sentido, que es fundamental que la gerencia esté a cargo de personas capaces de ser líderes, asumiendo el rol fundamental de adelantar las acciones principales en la organización, para lo cual se amerita encontrarse suficientemente capacitados en pro de estimular la colaboración entre los empleados y generar acciones y proyectos en beneficio de la institución.

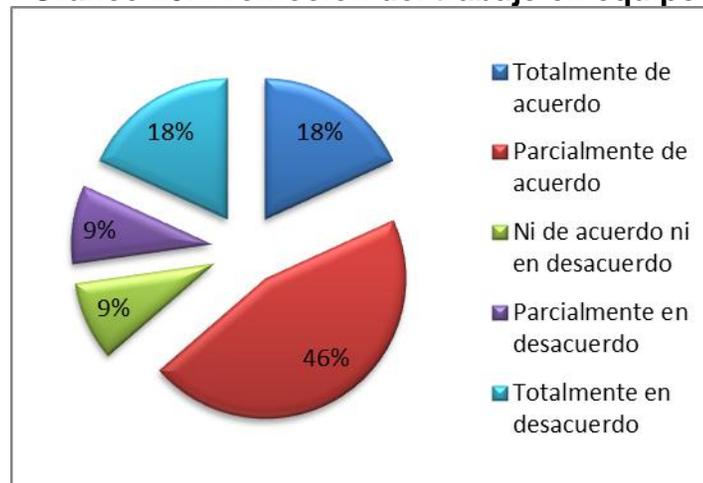
Pregunta 25. La gerencia promueve el trabajo en equipo en las áreas de la empresa

Cuadro 28.
Promoción del trabajo en equipo

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	2	18%
Parcialmente de acuerdo	5	46%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	9%
Parcialmente en desacuerdo	1	9%
Totalmente en desacuerdo	2	18%
TOTAL	11	100%

Fuente: León, Morillo y Rangel (2016)

Gráfico 25. Promoción del trabajo en equipo



Fuente: León, Morillo y Rangel (2016)

Análisis: Se observó que un total del 18% de los encuestados, consideró encontrarse totalmente de acuerdo con que la gerencia promueve el trabajo en equipo en las áreas de la empresa, por su parte un renglón de

los trabajadores que asciende al 46% opinó encontrarse parcialmente de acuerdo, adicionalmente otro sector de dicha población del 9% refirió encontrarse parcialmente de ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que un 9% indicó estar parcialmente en desacuerdo y finalmente un 18% manifestó encontrarse totalmente en desacuerdo.

Urbano, Toledano y Ribeiro-Soriano, (2011: 119), indican que: “a rasgos generales, la creación y el desarrollo de proyectos innovadores en empresas ya constituidas es resultado de un trabajo colectivo.” Las empresas emprendedoras le dan al trabajo en equipo la importancia que merece, ya que se pueden intercambiar ideas y tanto el grupo de trabajadores, como la organización misma, mejoran y se optimizan.

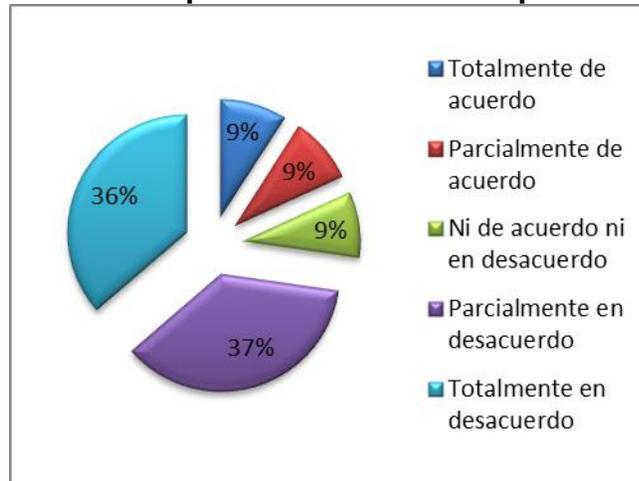
Pregunta 26. Se aplican métodos para evaluar el desempeño del personal

Cuadro 29.
Métodos para evaluar el desempeño del personal

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	1	9%
Parcialmente de acuerdo	1	9%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	9%
Parcialmente en desacuerdo	4	37%
Totalmente en desacuerdo	4	36%
TOTAL	11	100%

Fuente: León, Morillo y Rangel (2016)

Gráfico 26. Métodos para evaluar el desempeño del personal



Fuente: León, Morillo y Rangel (2016)

Análisis: Se pudo apreciar que un total del 9% de los encuestados, consideró encontrarse totalmente de acuerdo con que se aplican métodos para evaluar el desempeño del personal, por su parte un renglón de los trabajadores que asciende al 9% opinó encontrarse parcialmente de acuerdo, adicionalmente otro sector de dicha población del 9% refirió encontrarse parcialmente de ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que un 37% indicó estar parcialmente en desacuerdo y finalmente un 36% manifestó encontrarse totalmente en desacuerdo. Opinan García-Pintos, García y Piñeiro, (2010), que:

A la hora de evaluar el desempeño o el rendimiento de las personas en empresas innovadoras, habrán de valorarse positivamente y con carácter especial las actitudes y comportamientos proclives a la innovación e intangibles, como por ejemplo, la asunción de riesgos, el trabajo colectivo y la transmisión de conocimiento. (p.151).

Aspecto fundamental esencial a la gerencia, lo constituye la evaluación de desempeño, ya que a través de ella es posible establecer la eficiencia de las labores realizadas por los empleados.

Como tercer objetivo específico se planteó describir las estrategias que desarrolla la gestión de recursos humanos para el fortalecimiento de los procesos de trabajo del área de admisión en la empresa del sector salud.

Dimensión: Procesos de trabajo del área de admisión

Indicador: Estrategias

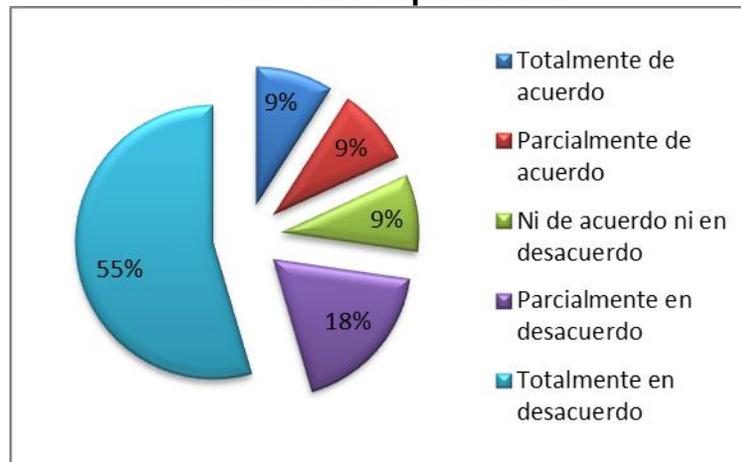
Pregunta 27. La empresa realiza una capacitación continua del personal

**Cuadro 30.
Capacitación**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	1	9%
Parcialmente de acuerdo	1	9%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	9%
Parcialmente en desacuerdo	2	18%
Totalmente en desacuerdo	6	55%
TOTAL	11	100%

Fuente: León, Morillo y Rangel (2016)

Gráfico 27. Capacitación



Fuente: León, Morillo y Rangel (2016)

Análisis: Se observó que un total del 9% de los encuestados, consideró encontrarse totalmente de acuerdo con que la empresa realiza una capacitación continua del personal, por su parte un renglón de los trabajadores que asciende al 9% opinó encontrarse parcialmente de acuerdo, adicionalmente otro sector de dicha población del 9% refirió encontrarse parcialmente de ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que un 18% indicó estar parcialmente en desacuerdo y finalmente un 55% manifestó encontrarse totalmente en desacuerdo.

De acuerdo a Espinoza (2014:2), las organizaciones venezolanas "requieren de estrategias que les permitan participar con efectividad en el espacio global. Por tanto, se hace necesario contar con un personal dispuesto y capacitado para establecer y alcanzar metas, haciendo un uso adecuado de los otros recursos". Constituyen programas prioritarios en toda empresa la capacitación y adiestramiento continuo de su personal, ya que representan planes de desarrollo del mismo, que beneficiará tanto al empleado como a la institución misma.

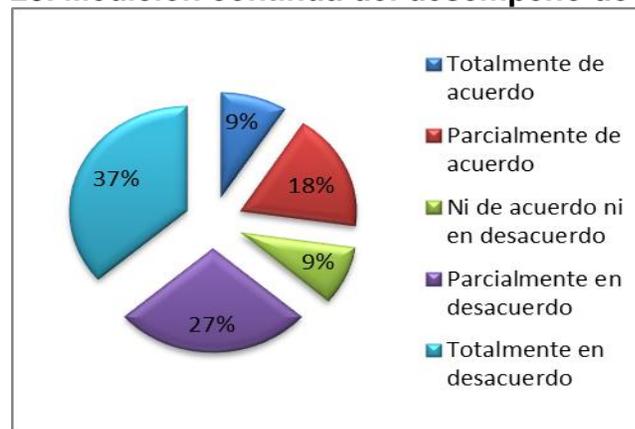
Pregunta 28. Se realizan acciones para la medición continua del desempeño de personal

Cuadro 31.
Medición continúa del desempeño de personal

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	1	9%
Parcialmente de acuerdo	2	18%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	9%
Parcialmente en desacuerdo	3	27%
Totalmente en desacuerdo	4	37%
TOTAL	11	100%

Fuente: León, Morillo y Rangel (2016)

Gráfico 28. Medición continúa del desempeño de personal



Fuente: León, Morillo y Rangel (2016)

Análisis: Se pudo apreciar que un total del 9% de los encuestados, consideró encontrarse totalmente de acuerdo con que se realizan acciones para la medición continua del desempeño de personal, por su parte un renglón de los trabajadores que asciende al 18% opinó encontrarse parcialmente de acuerdo, adicionalmente otro sector de dicha población del

9% refirió encontrarse parcialmente de ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que un 27% indicó estar parcialmente en desacuerdo y finalmente un 37% manifestó encontrarse totalmente en desacuerdo.

Chiavenato (2007), opina que el desempeño organizacional, es:

El proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades, y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados, deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar. (p. 50)

Es una función inherente al superior del trabajador evaluar su desempeño, lo cual conlleva un doble propósito, corregir las fallas en las que ha podido incurrir, y por otra parte, auparlo, incentivarlo y motivarlo cuando ha ejecutado cabalmente sus labores.

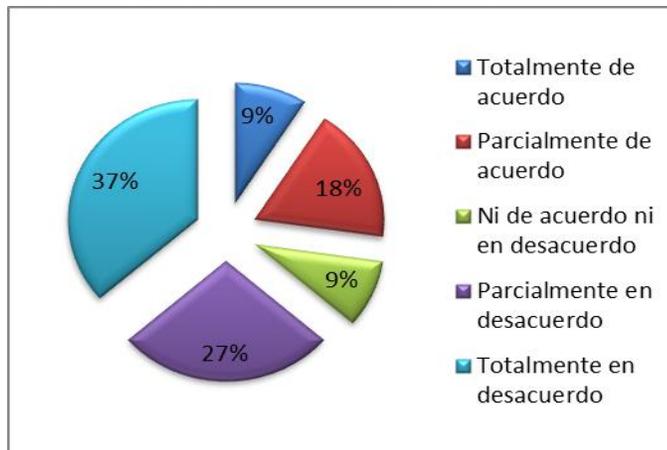
Pregunta 29. Las mediciones contribuyen a la mejora de los procesos de trabajo del área de admisión

**Cuadro 32.
Contribución de las mediciones**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	1	9%
Parcialmente de acuerdo	2	18%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	9%
Parcialmente en desacuerdo	3	27%
Totalmente en desacuerdo	4	37%
TOTAL	11	100%

Fuente: León, Morillo y Rangel (2016)

Gráfico 29. Contribución de las mediciones



Fuente: León, Morillo y Rangel (2016)

Análisis: Se pudo apreciar que un total del 9% de los encuestados, consideró encontrarse totalmente de acuerdo con que las mediciones contribuyen a la mejora de los procesos de trabajo del área de admisión, por su parte un renglón de los trabajadores que asciende al 18% opinó encontrarse parcialmente de acuerdo, adicionalmente otro sector de dicha población del 9% refirió encontrarse parcialmente de ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que un 27% indicó estar parcialmente en desacuerdo y finalmente un 37% manifestó encontrarse totalmente en desacuerdo.

En cuanto a en cuanto a la medición de la gestión de recursos humanos, Hernando (2007), opina que:

Para saber si la actuación de los responsables de RRHH es eficiente, es necesario poder medir los resultados de su gestión; determinando si logra añadir valor y ventajas competitivas en base a su personal, a través de las actividades que realizan el departamento de RRHH y sus resultados. (p. 105)

A los efectos de lograr una óptima medición de la gestión de recursos humanos, hay que partir de la planeación que se haya efectuado y de los

objetivos que se planteados. Se evidenció en consecuencia, que la entidad no ha realizado las mediciones necesarias para determinar el rendimiento y resultados de los procesos de trabajo en el área de admisión.

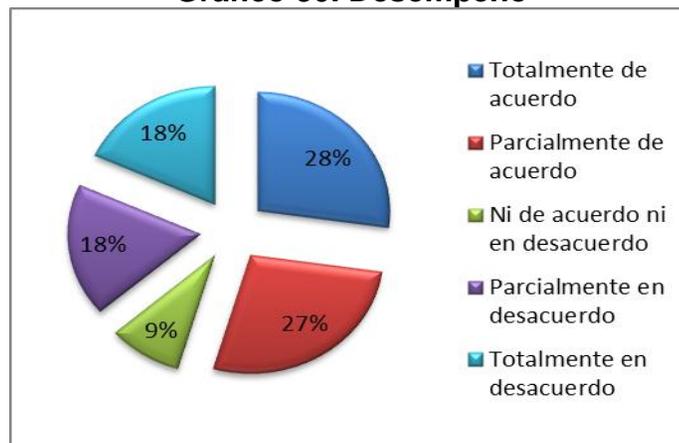
Pregunta 30. Con su desempeño contribuye al logro de metas

**Cuadro 33.
Desempeño**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	3	28%
Parcialmente de acuerdo	3	27%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	9%
Parcialmente en desacuerdo	2	18%
Totalmente en desacuerdo	2	18%
TOTAL	11	100%

Fuente: León, Morillo y Rangel (2016)

Gráfico 30. Desempeño



Fuente: León, Morillo y Rangel (2016)

Análisis: Se pudo apreciar que un total del 28% de los encuestados, consideró encontrarse totalmente de acuerdo afirmando que con su

desempeño contribuye al logro de metas, el 27% opinó encontrarse parcialmente de acuerdo, el 9% refirió encontrarse parcialmente de ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 18% indicó estar parcialmente en desacuerdo y un 18% manifestó encontrarse totalmente en desacuerdo.

Escobar (2011) define el desempeño como:

El conjunto de comportamientos observados en los empleados, que permite ser relevante para los objetivos y metas de la organización, el cual a su vez puede ser medido en base a las competencias de las personas y el nivel de contribución y compromiso con la empresa. (p. 33)

En la medida en que el trabajador realice sus labores y actividades en forma idónea, logrará resultados óptimos y eficientes orientados al cumplimiento de las metas organizacionales.

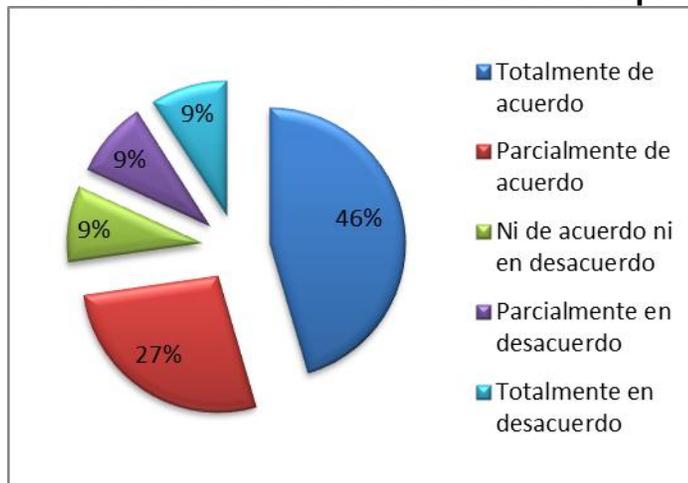
Pregunta 31. La empresa mide la asistencia del empleado

Cuadro 34.
Medición de la asistencia del empleado

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	5	46%
Parcialmente de acuerdo	3	27%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	9%
Parcialmente en desacuerdo	1	9%
Totalmente en desacuerdo	1	9%
TOTAL	11	100%

Fuente: León, Morillo y Rangel (2016)

Gráfico 31. Medición de la asistencia del empleado



Fuente: León, Morillo y Rangel (2016)

Análisis: Se observó que un total del 46% de los encuestados, consideró encontrarse totalmente de acuerdo con que la empresa mide la asistencia del empleado, por su parte un renglón de los trabajadores que asciende al 27% opinó encontrarse parcialmente de acuerdo, adicionalmente otro sector de dicha población del 9% refirió encontrarse parcialmente de ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que un 9% indicó estar parcialmente en desacuerdo y finalmente un 9% manifestó encontrarse totalmente en desacuerdo.

Opinan Barrios y otros (2008:41), que entre las funciones del departamento de recursos humanos, se encuentra, entre otras: “Controlar la asistencia y los horarios de trabajo, sin perjuicio del control obligatorio que debe realizar cada Dirección.” La función de control y medición de las asistencias de los empleados es fundamental en todo departamento de Recursos Humanos, ya que es menester llevar un control acertado y preciso sobre las mismas, en pro de tomar las medidas conducentes para su

vigilancia estricta, así como el reconocimiento e incentivos hacia aquellos que son fieles cumplidores de tal obligación.

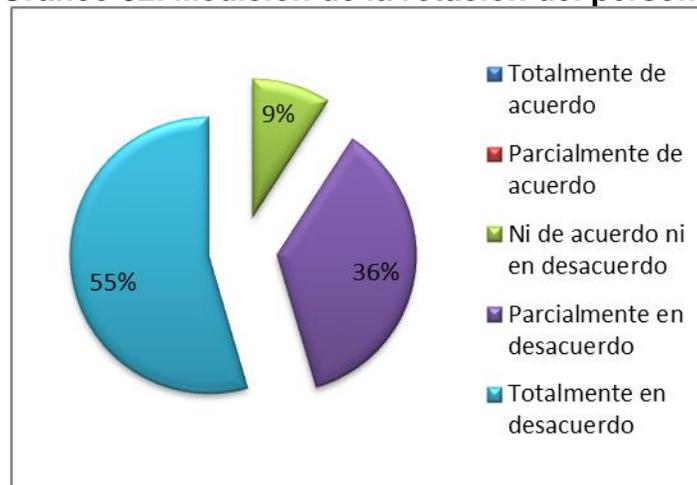
Pregunta 32. Se considera la medición de la rotación del personal

Cuadro 35.
Medición de la rotación del personal

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	0	0%
Parcialmente de acuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	9%
Parcialmente en desacuerdo	4	36%
Totalmente en desacuerdo	6	55%
TOTAL	11	100%

Fuente: León, Morillo y Rangel (2016)

Gráfico 32. Medición de la rotación del personal



Fuente: León, Morillo y Rangel (2016)

Análisis: De los resultados obtenidos, se observó que un 9% refirió encontrarse parcialmente de ni de acuerdo ni en desacuerdo con que se considera la medición de la rotación del personal, mientras que un 36% indicó estar parcialmente en desacuerdo y finalmente un 55% totalmente en desacuerdo. Señalan Pérez y Quevedo, (2006: 14), que: “Entre los distintos métodos de difusión del conocimiento una de las prácticas a destacar es la rotación de las personas entre distintas unidades y divisiones organizativas.”

Por lo cual, se infiere que es menester para la mejora en los resultados de las capacidades de los empleados, ejecutar habitualmente éste método de gestión, que constituye una opción idónea como medio para que los trabajadores obtengan una perspectiva diferente, logrando ser dinámicos, lo que favorece el intercambio de conocimiento, así como la adquisición de habilidades sociales.

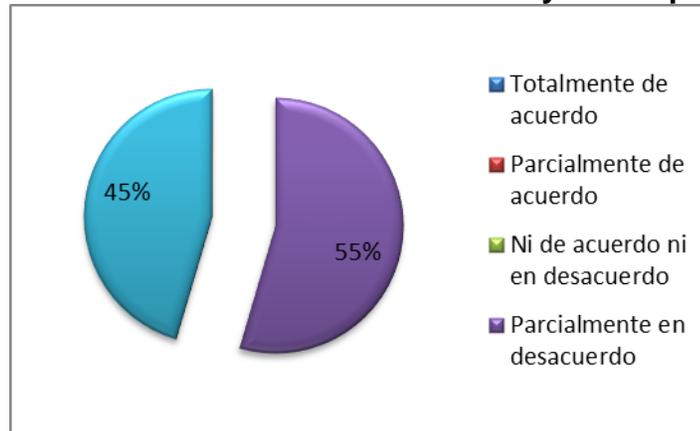
Pregunta 33. La empresa fija indicadores de eficiencia y desempeño para medir el alcance de las metas en el departamento

Cuadro 36.
Indicadores de eficiencia y desempeño

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	0	0%
Parcialmente de acuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
Parcialmente en desacuerdo	6	45%
Totalmente en desacuerdo	5	55%
TOTAL	11	100%

Fuente: León, Morillo y Rangel (2016)

Gráfico 33. Indicadores de eficiencia y desempeño



Fuente: León, Morillo y Rangel (2016)

Análisis: Se pudo apreciar que un total del 45% indicó estar parcialmente en desacuerdo con que la empresa fija indicadores de eficiencia y desempeño para medir el alcance de las metas en el departamento y un 55% manifestó encontrarse totalmente en desacuerdo.

Beltrán J. (1999) citado por Correa y Mijares (2011:49), indica que: “Los indicadores de gestión se convierten en los “signos vitales” de la organización, y su continuo monitoreo permite establecer las condiciones e identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades”. Cabe destacar, que uno de los objetivos fundamentales de los indicadores de gestión, es el de contribuir a que la empresa se dirija hacia el alcance de sus objetivos, estableciendo el tratamiento de las debilidades detectadas para su mejoramiento continuo, verificándose que no se han medido los indicadores de eficiencia y desempeño por parte de la organización, lo cual dificulta el logro de las metas planteadas.

Indicador: Direccionamiento estratégico

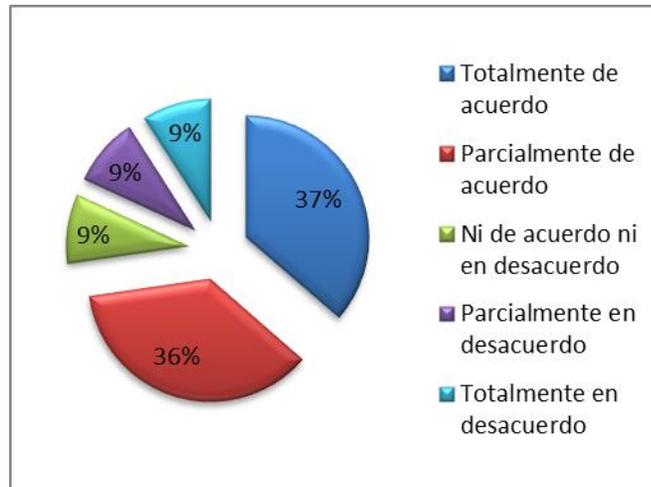
Pregunta 34. Con su desempeño contribuye con la Misión de la empresa

Cuadro 37.
Contribución con la Misión de la empresa

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	4	37%
Parcialmente de acuerdo	4	36%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	9%
Parcialmente en desacuerdo	1	9%
Totalmente en desacuerdo	1	9%
TOTAL	11	100%

Fuente: León, Morillo y Rangel (2016)

Gráfico 34. Contribución con la Misión de la empresa



Fuente: León, Morillo y Rangel (2016)

Análisis: Se pudo apreciar que un total del 37% de los encuestados, consideró encontrarse totalmente de acuerdo al afirmar que con su

desempeño contribuye con la Misión de la empresa, por su parte un renglón de los trabajadores que asciende al 36% opinó encontrarse parcialmente de acuerdo, adicionalmente otro sector de dicha población del 9% refirió encontrarse parcialmente de ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que un 9% indicó estar parcialmente en desacuerdo y finalmente un 9% manifestó encontrarse totalmente en desacuerdo.

En tal sentido, Mínguez (2005), citado por Gómez (2011:42), indica: “La misión del Departamento de Recursos Humanos, debe ser la de contribuir al logro de una organización eficaz, adaptando la estructura a la estrategia y consiguiendo que los empleados sean competentes y estén implicados en un objetivo común”. De lo anterior se evidencia que no hay compromiso por parte de los empleados para con la entidad, por lo cual, el desempeño de los mismos no será el más adecuado para la organización.

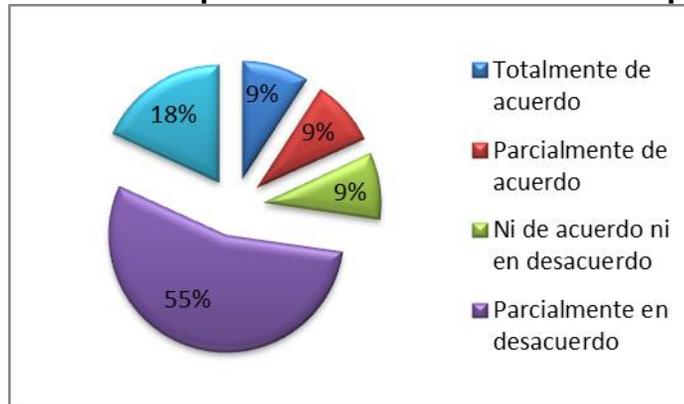
Pregunta 35. Está comprometido con la Visión de la empresa

Cuadro 38.
Compromiso con la Visión de la empresa

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	1	9%
Parcialmente de acuerdo	1	9%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	9%
Parcialmente en desacuerdo	6	55%
Totalmente en desacuerdo	2	18%
TOTAL	11	100%

Fuente: León, Morillo y Rangel (2016)

Gráfico 35. Compromiso con la Visión de la empresa



Fuente: León, Morillo y Rangel (2016)

Análisis: Se pudo apreciar que un total del 9% de los encuestados, consideró encontrarse totalmente de acuerdo con la afirmación de estar comprometido con la Visión de la empresa, por su parte un renglón de los trabajadores que asciende al 9% opinó encontrarse parcialmente de acuerdo, adicionalmente otro sector de dicha población del 9% refirió encontrarse parcialmente de ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que un 55% indicó estar parcialmente en desacuerdo y finalmente un 18% manifestó encontrarse totalmente en desacuerdo.

Según Ortiz (2009:1) las empresas elaboran un plan estratégico como: "valores, visión, objetivos y metas, para aplicarlos en las actividades a la que se dirige su empresa, de esta manera disminuyen costos, aumentan productividad, se aumenta la participación de los empleados, y se tiene un liderazgo en la empresa". En tal aspecto, cabe resaltar que para los empleados la visión de la institución no constituye un elemento relevante, evidenciándose que no hay compromiso con ella.

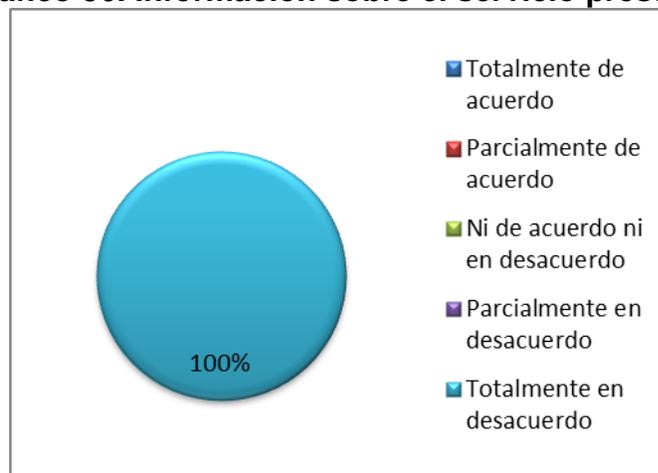
Pregunta 36. Le han informado las políticas de la empresa en relación al servicio que presta en el área de admisión

Cuadro 39.
Información sobre el servicio prestado

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	0	0%
Parcialmente de acuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
Parcialmente en desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	11	100%
TOTAL	11	100%

Fuente: León, Morillo y Rangel (2016)

Gráfico 36. Información sobre el servicio prestado



Fuente: León, Morillo y Rangel (2016)

Análisis: Se pudo apreciar que un total del 100% de los encuestados, consideró encontrarse totalmente en desacuerdo al afirmar que le han informado las políticas de la empresa en relación al servicio que presta en el área de admisión. En este sentido opina Broggi (2010):

Las políticas de Recursos Humanos son un marco de referencia para todos los empleados de la compañía. Además, es una herramienta de gestión que es utilizada por todos los cargos que tienen gente a cargo. Por otro lado, establece pautas y criterios que se utilizan en la relación entre la empresa y sus empleados. Estas pautas y criterios deben ser equitativas para todos los integrantes de la empresa. (p. 69)

Una de las acciones que soportan las estrategias gerenciales, estriba precisamente en hacer del conocimiento del capital humano las políticas de la empresa en relación al servicio que presta, por cuanto ello comporta una guía fundamental en relación a las funciones que a cada uno le corresponde seguir, evitando así que actúen de manera desigual y como más les convenga.

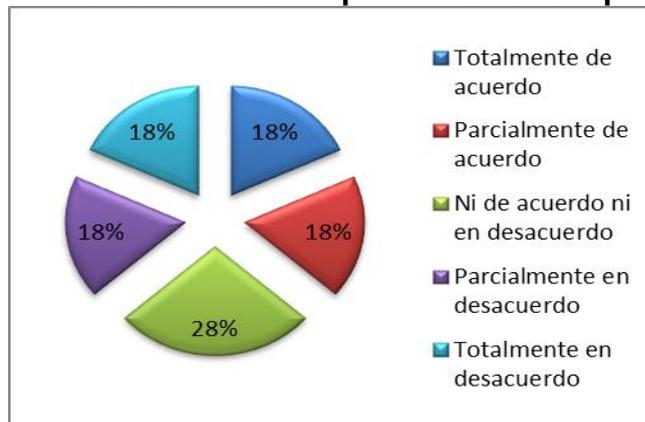
Pregunta 37. Para su desempeño en los procesos de trabajo toma en cuenta los valores compartidos de la empresa

Cuadro 40.
Valores compartidos de la empresa

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	2	18%
Parcialmente de acuerdo	2	18%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	28%
Parcialmente en desacuerdo	2	18%
Totalmente en desacuerdo	2	18%
TOTAL	11	100%

Fuente: León, Morillo y Rangel (2016)

Gráfico 37. Valores compartidos de la empresa



Fuente: León, Morillo y Rangel (2016)

Análisis: Se pudo apreciar que un total del 18% de los encuestados, consideró encontrarse totalmente de acuerdo al referir que para su desempeño en los procesos de trabajo toma en cuenta los valores compartidos de la empresa, por su parte un renglón de los trabajadores que asciende al 18% opinó encontrarse parcialmente de acuerdo, adicionalmente otro sector de dicha población del 28% refirió encontrarse parcialmente de ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que un 18% indicó estar parcialmente en desacuerdo y finalmente un 18% manifestó encontrarse totalmente en desacuerdo. Comenta García, (2009), que:

Entre los diversos valores conjuntos que convendría que compartieran todos los componentes de la empresa se encuentran la orientación hacia el cliente, la asunción de riesgos, el compromiso por la mejora continua, participación y colaboración, autonomía, confianza y espíritu innovador y creativo (p. 77).

Cabe resaltar, que la organización no ha sabido implementar estrategias claves para la creación de los valores de la organización en sus empleados, lo cual va en detrimento de la buena operatividad y eficiente producción.

CONCLUSIONES

De acuerdo con el primer objetivo específico se concluye que en la entidad no se realiza un inventario de necesidades de personal, por lo tanto, se desconoce las necesidades futuras de empleados a necesitar, las competencias, el tipo de formación o necesidades de adiestramiento, entre otros, información relevante que se puede obtener de un inventario. De ahí que, tampoco los cargos no se ajustan a la realidad, se dificulta la captación de posibles candidatos sea interno o externo. También, se entorpece la puesta en marcha del plan de formación, que de hecho no se diseña en la empresa.

Otro aspecto a considerar en la situación actual de la gestión de recursos humanos, es el estudio que se debe realizar para fijar las compensaciones salariales con respecto al mercado de trabajo y la situación del país, aspecto que no se realiza; para cerrar con este objetivo, se determinó que no se considera la seguridad e higiene del trabajo como una función prioritaria, escenario que afecta el bienestar del personal.

Resumiendo, se puede deducir que la gestión de recursos humanos no está desempeñando adecuadamente las actividades que conlleva a la captación, adiestramiento, compensación y seguridad e higiene ocupacional en la empresa de salud en estudio.

Para el segundo objetivo específico dentro de las conclusiones se trazó el diagnóstico de las debilidades y fortalezas en el departamento de recursos humanos en la empresa del sector salud. Para lograr este cometido, se agruparon los resultados de las opiniones emitidas por los encuestados en el

siguiente cuadro (ver cuadro 41), que facilita su visualización y análisis posterior:

Cuadro 41.
Debilidades y fortalezas

Debilidades	Fortalezas
<p>Falta de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promoción de relaciones humanas. • Integración de subsistema de RRHH. • Información de las funciones al personal. • Aptitud para gerenciar. • Planificación apegada al direccionamiento estratégico. • Dirección ajustada a la gestión de RRHH. • Acciones de control y supervisión ajustado a las normas de la gestión de RRHH para el logro de metas. • Función de comunicación. • Liderazgo. • Admisión para la toma de decisiones personales. • Métodos para la evaluación de desempeño. 	<p>Esfuerzos positivos para:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actitud para la mejora de los procesos. • Acciones para mejorar la estructura, funciones y distribución interna de los procesos de trabajo. • Promueve el trabajo en equipo. • Mejorar la calidad del servicio. • Capacitación para la gerencia.

En resumen, se observaron mayores debilidades en la gestión de recursos humanos que fortalezas. Para la primera se denota la falta de

liderazgo, falta de aptitud para ejercer las funciones, bien sea porque los gerentes de las áreas no son personas calificadas, especialistas expertas en el manejo de estas actividades, o porque no existe un departamento de gestión humana que oriente estas acciones y que funja como unidad de staff. En lo que respecta a las fortalezas, se hace hincapié en el trabajo en equipo, servicio y la intención de mejorar la gestión de RRHH de la gerencia a través de la capacitación.

Como tercer objetivo específico se concluyó de acuerdo a la descripción de las estrategias que desarrolla la gestión de recursos humanos para el fortalecimiento de los procesos de trabajo del área de admisión en la empresa del sector salud. Entre estas se resaltan las opiniones del personal encuestado:

- Medición de la asistencia del personal.
- Apoyo de la gerencia para mejorar el desempeño del trabajador en el logro de las metas.
- Apoyo para el logro de la misión.

A pesar de estas opiniones, también se destaca que no se plantean estrategias enfocadas en:

- Capacitación continua del persona.
- Medición de desempeño.
- Indicadores de eficiencia y desempeño.
- Compromiso con la visión de la organización.
- Información de las políticas en relación al servicio que presta el departamento de admisión.
- Valores corporativos compartidos.

La conclusión del tercer objetivo se orienta a determinar que son pocas las estrategias que desarrolla la gestión de recursos humanos para el fortalecimiento de los procesos de trabajo del área de admisión, las mismas se fundamentan en la acción de supervisión y control, más que en acciones que conlleven a una mejora del desempeño, compromiso, calidad del servicio, entre otras actividades congruentes con el sistema de recursos humanos.

Con base a estos resultados, el objetivo general fue analizar la gestión de recursos humanos y estrategias conducentes para controlar el proceso de trabajo del área de admisión en la empresa del sector salud, ubicada en Valencia, estado Carabobo, por lo tanto, se puede concluir que la gestión de recursos humanos de la empresa de salud en estudio, es llevado por cada jefe de área, especialmente en el departamento de admisión presenta debilidades en las funciones inherentes a captación, adiestramiento, mantenimiento y compensaciones salariales, seguridad e higiene ocupacional, evaluación de desempeño, situación que incide en los procesos de trabajo del área de admisión que desarrollan los empleados, específicamente por la falta de planificación de indicadores, control y seguimiento de las labores ordinarias.

RECOMENDACIONES

Al llegar a esta etapa de la investigación surgen un conjunto de recomendaciones relacionadas con las debilidades encontradas:

- Capacitar a los jefes de áreas para mejorar la gestión de recursos humanos.
- Crear indicadores de gestión para identificar las debilidades en el desempeño, estableciendo acciones para disminuirlos.
- Mejorar el sistema de comunicación hacia los empleados, informando la misión, visión, valores, a fin de que sean compartidos por todo el personal.
- Mejorar las áreas de captación, adiestramiento y desarrollo, seguridad e higiene ocupacional, compensación y evaluación de desempeño de acuerdo a las necesidades de la organización y del personal.
- Mejorar el liderazgo, toma de decisiones, trabajo en equipo, a través de charlas, mejorando las relaciones interpersonales, permitiendo la participación activa y comunicación entre jefes y empleados.
- Realizar seguimiento a la gestión de los procesos internos del área de admisión a través de normas, procesos formalizados, indicadores de gestión.
- Ofrecer incentivos salariales por logro de metas, bono de asistencia perfecta, entre otros.
- Diseñar un plan de carrera avalado por el plan de adiestramiento de personal.
- Crear un plan de motivación que incorpore acciones colectivas deportivas, de recreación, donde participen los familiares de los trabajadores de modo que se fomente el sentido de pertenencia.

LISTA DE REFERENCIAS

Albizu, E.; Altzerreka, J.; Cerrato, J.; Etxaniz, F.J.; García, R.; Hoyos, J.; Iriarte, M. y Serrats, G. (2005). **La participación de las personas: 7 claves para añadir valor a las organizaciones**. País Vasco: Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco, pp. 58-65.

Arias, Fidias G. (2012). **El Proyecto de la Investigación, Introducción a la Metodología Científica**. Quinta Edición. Editorial Espíteme.

Balestrini, Miriam (2008). **Como se Elabora el Proyecto de Investigación**. Servicio Editorial. Sexta Edición. Caracas, Venezuela.

Barrios, Edgar; Roa, Maryuri y Tortolero, Norelis (2008). **Propuesta de un departamento de Recursos Humanos para una cooperativa dedicada a la fabricación de estructuras metálicas**. Tesis presentada ante la Universidad de Carabobo para optar al título de Licenciados en Relaciones Industriales. Documento en línea. Disponible en: <http://produccion-uc.bc.uc.edu.ve/documentos/trabajos/630020FC.pdf> [Consulta: 2016, Febrero 17].

Barzola, Luis (2012), presentó un trabajo de investigación titulado “**Gestión del Recurso Humano en Enfermería**” “**Criterios de Reclutamiento y Selección de Personal**”. Presentado ante la Escuela de Enfermería, Facultad de Ciencias Médicas, Universidad Nacional de Cuyo, para optar al título de Licenciado en Enfermería. Disponible en: http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5864/barzola-luis.pdf Consulta: 2015, Diciembre 27.

Briola Marcelo (2006). **Estrategia Organizacional**. Universidad de Buenos Aires. Documento en línea. Disponible: http://www.econ.uba.ar/www/institutos/epistemologia/marco_archivos/XIV%20Jornadas%20de%20Epistemologia/Jornadas/ponencias/Actas%20XIV/Trabajos%20Episte/Briola2.pdf Consulta: 2015, Julio 7.

Broggi, Adrián (2010). **Metodología para la Mejor Administración de los Recursos Humanos en la Gestión de Empresas de Servicio en Etapa de Maduración**. Tesis de Maestría en Administración de Negocios presentada ante la Universidad Tecnológica Internacional. Facultad Regional Buenos Aires. Disponible en: <http://posgrado.frba.utn.edu.ar/investigacion/tesis/MAN-2011-Broggi.pdf> [Consulta: 2016, Febrero 20].

Camejo, Armando y Cejas Magda (2009). **Responsabilidad Social: Factor Clave de la Gestión de los Recursos Humanos en las Organizaciones del Siglo XXI.** Nómadas. Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas | 21 (2009.1)

Carrasquero, Soraya (2011). **Los Recursos Humanos: Clave Estratégica en el Marco de la Gestión de una Institución Pública de Puertos.** Presentado ante la Universidad de Carabobo para optar al título de Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales. Documento en línea. Disponible en: <http://produccion-uc.cid.uc.edu.ve/cgi-bin/wwwisis/%5Bin=fichero/fichero1.in%5D?mfn^t3002=11567&^t3001=produccion>. Consulta: 2015, Diciembre 26.

Chiavenato, Idalberto (2007). **Introducción a la Teoría General de la Administración.** (3ra. Edición). México. Mc Gra W-Hill. Interamericana

Correa, Katheryn y Mijares, Jenny (2011). **Indicadores de Gestión como Elementos de Medición de Eficiencia, Eficacia y Desempeño en las Actividades Operativas y Administrativas de la Empresa Transporte Alca, C.A.** Tesis presentada ante la Universidad de Carabobo para optar al título de Licenciada en Contaduría Pública. Documento en línea. Disponible en: <http://produccion-uc.bc.uc.edu.ve/documentos/trabajos/63002DC1.pdf> [Consulta: 2016, Febrero 17].

Corredera, Enara (2013). **Gestión de los Recursos Humanos en Empresas Innovadoras.** Trabajo de investigación presentado ante la Universidad del País Vasco, España. Para optar al título de Magister en Gestión de los Recursos Humanos y del Empleo. Disponible en: http://www.ehu.eus/documents/1393006/1446455/Gestion_de_los_rrhh_en_empresas_innovadoras.pdf. [Consulta: 2015, Mayo 18].

Cuentas, Nathaly; Lameda, Katy y Luna, Wagner. (2008). **Incidencia de la Gerencia Estratégica en la optimización del capital de Trabajo. Caso de Estudio: Inversiones A Hora, C.A., ubicada en el Municipio San Diego.** Trabajo de grado presentado ante la Universidad de Carabobo para optar al título de Licenciado en Administración Comercial. Disponible en: <http://produccion-uc.bc.uc.edu.ve/documentos/trabajos/630021B1.pdf>. [Consulta: 2015, Mayo 18].

Delgado, Yamile (2007). **Gestión de Recursos Humanos. Referencia al Sector Manufacturero Carabobeño.** Primera edición. Editorial: Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico. Universidad de Carabobo. Estado Carabobo.

Delgado, Yamile (2013). **La Investigación Social en Proceso: ejercicios y respuestas**. 2da reimpresión de la tercera edición. Universidad de Carabobo

Escobar, Iris. (2011). **La Gestión de los Recursos Humanos: Factor Estratégico de Desarrollo en una Empresa de Consumo Masivo**. Trabajo de grado presentado ante la Universidad de Carabobo para optar al título de Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales. Documento en línea. Disponible en: <http://produccion-uc.cid.uc.edu.ve/cgi-bin/wwwisis/%5Bin=fichero/fichero1.in%5D?mfn^t3002=11503&t3001=produccion>. [Consulta: 2015, Mayo 17].

Espinoza, Roberto. (2014). **Gerencia de Recursos Humanos en Venezuela**. Revista Visión Gerencial. ISSN: 1317-8822. AÑO 3 N° 2 VOL 3 JULIO a DICIEMBRE, 2014 80-83 Disponible: <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/25070/2/articulo7.pdf>. [Consulta: 2015, Mayo 17].

Figueroa, Ana. (2012). **Propuesta de un Modelo de Gestión de Recursos Humanos para Potenciar El Comportamiento Organizacional en la Unidad Educativa “Batalla de Vigirima II”**. Tesis de grado presentada ante la Universidad de Carabobo para optar al título de Magíster en Gerencia Avanzada en Educación. Disponible en: <http://produccion-uc.bc.uc.edu.ve/documentos/trabajos/700032C9.pdf>. [Consulta: 2015, Mayo 17].

Gámez, Rosalinda (2007). **Comunicación y Cultura Organizacional en Empresas Chinas y Japonesas**. Documento en línea. Disponible en: www.eumed.net/libros/2007a/221/ [Consulta: 2016, Febrero 17].

García, I. (2008). **“Formación e innovación en las empresas industriales.”** *Sociedad del conocimiento y nuevos modelos de organización social del trabajo*, nº 88, pp. 179-194.

García, I. (2009) **“Las relaciones entre innovación, nuevas formas de organización del trabajo y políticas de recursos humanos: el caso de la industria asturiana.”** *EMPIRIA. Revista de Metodología de Ciencias Sociales*, enero-junio 2009, nº 17, pp. 63-90.

García-Pintos, A.; García, J.M. y Piñeiro, P. (2010). **“Incidencia de las políticas de recursos humanos en la transferencia de conocimiento y su efecto sobre la innovación.”** *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol.16, nº 1, pp. 149-163.

Gavilanes, Adriana (2013). **Análisis de los Modelos de Gestión de Talento Humano Aplicados en las Empresas Privadas Prestadoras de Servicios de Salud, Ubicados en el Barrio de la Villaflora al Sur de Quito**. Tesis previa a la obtención del título de Ingeniero en Gerencia y Liderazgo, presentada ante la Universidad Politécnica Salesiana, Sede Quito. Disponible en: <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5350/1/UPS-ST001030.pdf>. [Consulta: 2015, Diciembre 23].

Gómez, Delia. (2011). **La Gestión de Recursos Humanos y el Servicio que Presta el Personal de Mantenimiento de un Outsourcing, ubicado en el Municipio San Diego del Estado Carabobo**. Presentado ante la Universidad de Carabobo para optar al título de Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales. Documento en línea. Disponible en: <http://produccion-uc.cid.uc.edu.ve/cgi-bin/wwwisis/%5Bin=fichero/fichero1.in%5D?mfn^t3002=11627&^t3001=produccion>. [Consulta: 2015, Mayo 16].

Gómez, Beatriz. (2011). **La Valoración de la Gestión de Recursos Humanos en la Calidad de los Servicios que Presta una Empresa de Transporte de Rutas Extra Urbana Aeroexpresos Ejecutivos, C.A.** Trabajo de investigación presentado ante la Universidad de Carabobo para optar al título de Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales. Disponible en: <http://produccion-uc.bc.uc.edu.ve/documentos/trabajos/60002E35.pdf> [Consulta: 2015, Mayo 18].

Guest, D. E. (1997). **Human resource management and performance: A review and research agenda**. International Journal of Human Resource Management, Vol. 8, N. 3, pp. 263-276.

Hellriegel, Don. (2009). **Comportamiento Organizacional**. 12ª Edición. México: Cengage Learning Editores.

Hernando, María (2007). **Las Buenas Prácticas en la Gestión de Recursos Humanos en las Organizaciones de Mar del Plata**. Trabajo de postgrado presentado ante la Universidad Nacional de Mar Del Plata. Maestría en Administración de Negocios. Documento en línea. Disponible en: http://nulan.mdp.edu.ar/657/1/hernando_mp.pdf [Consulta: 2016, Febrero 20]
Hernández, Roberto, Fernández, Carlos y Baptista Pilar. (2009). **Metodología de la Investigación**. Editorial Panapo.

Leede, J. y Looise, J.K. (2005) **“Innovation and HRM: Towards an Integrated Framework.”** *Creativity and Innovation Management*, vol.14, nº 2, pp. 108-117.

Marquez, Johany, Rojas, Mary Ann y Valor, Yessica. (2009). **La Gestión de Recursos Humanos por Competencias. Caso: Sector Público y Sector Privado. Referente Empírico: Seniat – Cervecería Polar C.A.** Trabajo de grado presentado ante la Universidad de Carabobo para optar al título de Licenciadas en Relaciones Industriales.

Martín, Celia. (2011). **Gestión de Recursos Humanos y Retención del Capital Humano Estratégico: Análisis de su Impacto en los Resultados de Empresas Innovadoras Españolas.** Tesis doctoral presentada ante la Universidad de Valladolid, España. Disponible en: <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/879/1/TESIS127-111207.pdf>. [Consulta: 2015, Mayo 18].

Mejía, Marcia (2012). **“Diseño de Indicadores como Herramientas para Medir la Gestión de los Recursos Humanos Materiales y Financieros en el Departamento de Servicio al Cliente del Hospital Santa Inés”.** Tesis de grado presentada ante la Universidad Politécnica Salesiana de Ecuador, Sede Cuenca, para optar al título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría. Disponible en: <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1995/12/UPS-CT002360.pdf>. [Consulta: 2015, Diciembre 27].

Mercado, Lina y Moreno, Mayra (2013). **Caracterización del Área de Gestión del Talento Humano en la E.S.E. Hospital Universitario del Caribe de la Ciudad de Cartagena de Indias D. T. Y C.** Trabajo de Grado presentado ante la Universidad de Cartagena de Indias para optar al título de Administrador de Empresas. Disponible en: <http://190.25.234.130:8080/jspui/bitstream/11227/440/1/TESIS%20LINA%20MERCADO-MAYRA%20MORENO.pdf>. [Consulta: 2015, Diciembre 26].

Mintzberg Henry, Quinn James y Voyer John (1997). **El Proceso Estratégico.** Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. Consulta: 2015, Julio 7.

Ordiz, M. y Avella, L. (2002). **Gestión Estratégica de los Recursos Humanos: Una Síntesis Teórica.** Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Vol. 8, N° 3, 2002, pp. 59-78. ISSN: 1135-2523. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Vol. 8, N° 3, 2002, pp. 59-78. ISSN: 1135-2523. Universidad de Oviedo. Disponible en:

<http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v08/083059.pdf>. [Consulta: 2015, Diciembre 26].

Ortíz, Gabriela (2009). **Estrategia Organizacional**. Disponible en: <http://enfocesdeadministracion.blogspot.com/2009/07/estrategia-organizacional.html>. [Consulta: 2015, Julio 7].

Perera, María. (2010). **Gestión Empresarial**. Sao Paulo: Pioneira.

Pérez, C. y Quevedo, P. (2006). “**Human resources management and its impact on innovation performance in companies.**” *International Journal of Technology Management*, vol. 35, pp. 11-29.

Pfeffer (1998). **Employee Reactions to Voice and Choice in the Workplace: the Influence of Culture**. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 10, N. 4, pp. 703-715.

Soler, Xavier. (2007). **Pura Motivación**. Barcelona: Alienta Editorial.

Romero, Javier (2008). **Administración Financiera**. Disponible en: http://209.85.207.104/search?q=cache:h3hn_1SZ8J:www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/gerestjar.htm+gerencia+estrategica&hl=es&ct=clnk&cd=4&gl=ve [Consulta: 2015, Mayo 18].

Robbins, Stephen. (2009). **Management**. Editorial Prentice Hall International. New Jersey.

Sabino, Carlos. (2009). **El Proceso de Investigación**. El CID. Editor. Caracas

Sanz (2008). **Buenas prácticas de Recursos Humanos**. España.

Urbano, D.; Toledano, N. y Ribeiro-Soriano, D. (2011). “**Prácticas de gestión de recursos humanos y desarrollo de nuevos proyectos innovadores: Un estudio de casos en las PYMES.**” *Universia – Business Review*, Primer trimestre de 2011, nº 29, pp. 116-130.

Sastre Miguel y Aguilar Eva. (2003). **Dirección de Recursos Humanos**. Editorial Mc Graw Hill. Madrid: McGraw-Hill./ Interamericana de España, S. A. U.

Tamayo y Tamayo, Mario. (2012). **El proceso de la investigación científica**. Limusa Noriega Edito

Wright y Dyeer .(2000). **The 2000 resource planning society state of the art 8 practice.** People in the e-business. The Human Resource Planning Society, USA.



ANEXO A
UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CAMPUS BÁRBULA



CUESTIONARIO

El siguiente cuestionario es un instrumento diseñado como parte de la tesis titulada: **GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y ESTRATEGIAS CONDUCENTES PARA CONTROLAR EL PROCESO DE TRABAJO DEL ÁREA DE ADMISIÓN EN UNA EMPRESA DEL SECTOR SALUD, UBICADA EN VALENCIA, ESTADO CARABOBO.** Teniendo el trabajo de investigación el objetivo de: Analizar la gestión de recursos humanos y estrategias conducentes para controlar el proceso de trabajo del área de admisión en la empresa del sector salud, ubicada en Valencia, estado Carabobo.

Para el logro de este objetivo se hace necesario solicitar la información correspondiente al objeto de estudio que se ha planteado en el proceso de investigación. A tal efecto, me dirijo a usted con la finalidad de solicitar su colaboración a través de su opinión respecto al tema; le garantizamos confidencialidad y discreción de la información suministrada por usted. Su contribución será considerada valiosa para el desarrollo del trabajo de grado y en consecuencia para el alcance de los objetivos propuestos.

Instrucciones Generales:

- Lea detenidamente las preguntas formuladas y proceda a responder.

- El instrumento consta de tres partes:

1. Gestión de Recursos Humanos.
2. Desempeño gerencial.
3. Procesos de trabajo del área de admisión

- Para responder a las preguntas se hace necesario, escoger una sola alternativa en base a la siguiente escala.

- 5: Totalmente de Acuerdo.

- 4: Parcialmente de Acuerdo.

- 3: Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo.

- 2: Parcialmente en Desacuerdo.

- 1: Totalmente en Desacuerdo

- En caso de duda favor consultar con el encuestador

Gracias de antemano por su colaboración

Las investigadoras

Primera parte: Gestión de Recursos Humanos.		Escala de ponderación				
Nº Preg	Ítems	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
		5	4	3	2	1
1	Se lleva indicadores de gestión de RRHH como: rotación, ausentismo, retardos, desempeño					
2	En la empresa se realiza un plan para el inventario de necesidades de personal adaptado a las necesidades de los procesos de cada área					
3	Los cargos se ajustan a la realidad actual de la empresa					
4	El proceso de captación de personal ejercido por la gestión de recursos humanos se adapta a las necesidades de la empresa					
5	El plan de formación se ajusta a las necesidades del personal					
6	El adiestramiento de personal está acorde con las necesidades de la empresa					
7	Hay conformidad en el personal con la compensación salarial que le ofrece la empresa					
8	La seguridad e higiene del trabajador es una de las funciones prioritarias que ejerce la gestión de recursos humanos					
9	La gestión de recursos humanos promueve las buenas relaciones laborales					
Segunda parte: Desempeño gerencial						
10	Las funciones de la gerencia se orienta a integrar los subsistemas de recursos humanos de forma eficiente					
11	Se informa al personal las funciones que debe cumplir en su área de trabajo					
12	La actitud de la gerencia está abierta a la mejora de los procesos de trabajo					
13	La gerencia es apta para ejercer la gestión de recursos humanos					
14	La Gerencia toma en cuenta como estrategias gerenciales la calidad del servicio, mejora continua y participación de los empleados para nuevas prácticas de los procesos de trabajo					
15	La gerencia desarrolla la función de planificación apegado al direccionamiento estratégico de la empresa					
16	La gerencia desarrolla acciones para mejorar la estructura, funciones y distribución interna de los procesos de trabajo					
Segunda parte: Desempeño gerencial.		Escala de ponderación				

Ítems		Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
		5	4	3	2	1
17	Se ejerce una dirección en las áreas ajustada a la gestión de recursos humanos?					
18	Se manejan actividades de control por parte de la gerencia para garantizar el logro de los objetivos					
19	La gestión de recursos humanos desarrolla el control y supervisión ajustados a las normas de la empresa					
20	La comunicación es una función prioritaria de la gerencia					
21	Se comunica a todo el personal los planes que desarrolla la gestión de recursos humanos					
22	Se acepta el liderazgo de la gerencia de recursos humanos					
23	La empresa admite la toma de decisiones individuales para mejorar los procesos gestión de recursos humanos					
24	Se requiere la capacitación de la gerencia para manejar la gestión de recursos humanos					
25	La gerencia promueve el trabajo en equipo en las áreas de la empresa					
26	Se aplican métodos para evaluar el desempeño del personal					
Tercera parte: Procesos de trabajo del área de admisión						
27	La empresa realiza una capacitación continua del personal					
28	Se realizan acciones para la medición continua del desempeño de personal					
29	Las mediciones contribuyen a la mejora de los procesos de trabajo del área de admisión					
30	Con su desempeño contribuye al logro de metas					
31	La empresa mide la asistencia del empleado					
32	Se considera la medición de la rotación del personal					
33	La empresa fija indicadores de eficiencia y desempeño para medir el alcance de las metas en el departamento					
34	Con su desempeño contribuye con la Misión de la empresa					
35	Está comprometido con la Visión de la empresa					
36	Le han informado las políticas de la empresa en relación al servicio que presta en el área de admisión					
37	Para su desempeño en los procesos de trabajo toma en cuenta los valores compartidos de la empresa					



ANEXO B

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Prof. *JOSÉ TORREALBA* C.I.: *16448410*, Licdo. en Relaciones Industriales Docente de la Universidad de Carabobo, adscrito(a) a la Escuela de Relaciones Industriales, hago constar que evalué el instrumento de recolección de datos de los Bachilleres Mary León C.I.:V-18660729, Anny Morillo C.I.:V-6771297 y Yury Rangel C.I. :V-19857337, considerándolo para el desarrollo de los objetivos planteados en el Trabajo Especial de Grado denominado: **“CONDUCTENTES PARA CONTROLAR EL PROCESO DE TRABAJO DEL ÁREA DE ADMISIÓN EN UNA EMPRESA DEL SECTOR SALUD, UBICADA EN VALENCIA, ESTADO CARABOBO”**.

Constancia que se expide en Bárbula, 25 días del mes de enero 2015.

Prof. **JOSÉ L TORREALBA**

C.I.: V- *16448410*



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
CAMPUS BARBULA



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Prof. Servio Tulio Ferrer, C.I.: 4460371, Lcdo. en Relaciones Industriales con (Especialización o Maestría) en ANDRAGOGIA, Docente de la Universidad de Carabobo, adscrito(a) a la Escuela de Relaciones Industriales, hago constar que evalué el instrumento de recolección de datos de los Bachilleres Mary León C.I.:V-18.660.729, Anny Morillo C.I.:V-16.771.297 y Yury Rangel C.I. :V-19.857.337, considerándolo para el desarrollo de los objetivos planteados en el Trabajo Especial de Grado denominado: "GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y ESTRATEGIAS CONDUCENTES PARA CONTROLAR EL PROCESO DE TRABAJO DEL ÁREA DE ADMISIÓN EN UNA EMPRESA DEL SECTOR SALUD, UBICADA EN VALENCIA, ESTADO CARABOBO".

Constancia que se expide en Bárbula, 25 días del mes de Enero de 2016.

Prof. Servio Tulio Ferrer

C.I.: V- 4460371

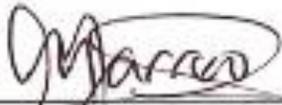
27-01-2016



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Prof. Anais Marrero, C.I.: 7.131.766, Lcdo. en Relaciones Industriales con (Especialización o Maestría) en *Gestión*, Docente de la Universidad de Carabobo, adscrito(a) a la Escuela de Relaciones Industriales, hago constar que evalué el instrumento de recolección de datos de los Bachilleres Mary León C.I.:V-18.660.729, Anny Morillo C.I.:V-16.771.297 y Yury Rangel C.I. :V-19.857.337, considerándolo para el desarrollo de los objetivos planteados en el Trabajo Especial de Grado denominado: "GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y ESTRATEGIAS CONDUCENTES PARA CONTROLAR EL PROCESO DE TRABAJO DEL ÁREA DE ADMISIÓN EN UNA EMPRESA DEL SECTOR SALUD, UBICADA EN VALENCIA, ESTADO CARABOBO".

Constancia que se expide en Bárbula, 25 días del mes de Enero de 2016.


Prof. Anais Marrero
C.I.: V-7.131.766

ANEXO C

CALCULO DE ALPHA DE CRONBACH

02 de Marzo de 2016

TITULO: GESTION DE RECURSOS HUMANOS Y ESTRATEGIAS CONDUCENTES PARA CONTROLAR EL PROCESO DE TRABAJO DEL AREA DE ADMISION EN UNA EMPRESA DEL SECTOR SALUD, UBICADA EN VALENCIA, ESTADO BACHILLERES:

C.I. V- 16.77.296 Arny Mollis

C.I. V- 18.660.729 Mary Leon

C.I. V- 19.857.337 Yury Rangel

SUJETO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	TOTAL
1	3	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	14
2	4	3	2	2	1	1	1	1	1	1	1	18
3	5	4	3	2	2	3	1	1	1	1	1	22
4	5	5	5	4	4	3	2	2	3	1	1	33
5	3	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	16
6	4	3	2	2	2	1	1	1	1	1	1	19
7	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13
8	3	3	2	2	2	1	1	1	1	1	1	18
9	5	4	4	3	2	2	2	1	1	1	1	24
10	5	4	4	3	2	2	1	1	1	1	1	25
11	5	4	4	3	3	3	2	2	1	1	1	29
12	5	5	4	4	4	3	2	2	1	1	1	32
13	5	5	4	3	2	2	2	1	1	1	1	27
14	5	5	4	4	4	3	2	1	1	1	1	31
15	5	4	4	3	2	2	2	1	1	1	1	26
16	5	5	4	4	4	4	4	4	3	2	1	40
17	5	5	4	4	3	2	2	2	1	1	1	30
18	3	3	3	3	3	2	2	2	2	1	1	25
19	3	3	2	2	1	1	1	1	1	1	1	17
20	5	5	5	5	5	4	3	2	2	2	1	39
21	5	4	4	3	2	2	2	1	1	1	1	25
22	5	4	3	2	2	2	1	1	1	1	1	23
23	5	4	3	2	2	2	1	1	1	1	1	23
24	5	5	3	5	4	3	2	2	1	1	1	34
25	5	5	4	4	4	4	4	3	2	1	1	37
26	5	4	3	2	2	2	1	1	1	1	1	24
27	5	4	3	2	2	1	1	1	1	1	1	22
28	5	4	4	3	2	2	2	1	1	1	1	28
29	5	4	4	3	2	2	2	1	1	1	1	26
30	5	5	5	4	4	4	3	2	2	1	1	38
31	5	5	5	5	5	4	4	4	3	2	1	43
32	3	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	17
33	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	17
34	5	5	5	5	4	4	4	4	3	2	1	42
35	5	4	3	2	2	2	2	2	2	1	1	28
36	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11
37	5	5	4	4	3	3	3	2	2	1	1	33
TOTAL	161	143	124	105	94	81	70	58	49	41	37	984
MEGIA	4,351	3,865	3,361	2,855	2,541	2,188	1,892	1,565	1,324	1,105		26,0541
D. EST.	1,111	1,134	1,207	1,206	1,189	1,05	0,988	0,899	0,828	0,315		8,32082
VARIANZA	1,234	1,287	1,455	1,453	1,365	1,102	0,932	0,805	0,392	0,099		69,3859
												10,1305

ALPHA = 0,8818 88,18%

En este caso Alta Confabilidad
Mientras mas cerca de 1, Mayor es la Confabilidad

N = 37 Número de ítems
N - 1 = 36 Número de ítems - 1 grado de libertad
St = 10,13 Sumatoria de varianzas (ítems)
S = 69,39 Varianza

Se mide de (0 a 1): 0 - 0,50 No hay Confabilidad
0,51 - 0,625 Regular Confabilidad y 0,625 - 1 Alta Confabilidad

Formula:

$$ALPHA = N/N-1 * 1-St/S$$

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES
BRUNO M. VALERA H.
C.I. V-7.575.154
PROFESOR DE ESTADISTICA

B. M. Valera H. ... V7575154