



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
DIRECCION DE POSTGRADO
Especialización en Gerencia de Recursos Humanos



**LA GESTION DE RECURSOS HUMANOS ALINEADA AL CAMBIO
ORGANIZACIONAL EN PRO DEL DESARROLLO POR COMPETENCIAS
DEL TALENTO HUMANO QUE LABORA EN LAS CONTRALORIAS
MUNICIPALES DEL ESTADO CARABOBO.**

Autora: Douglas S. Rojas O.

Barbula, febrero 2017



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCION DE POSTGRADO
Especialización en Gerencia de Recursos Humanos



**LA GESTION DE RECURSOS HUMANOS ALINEADA AL CAMBIO
ORGANIZACIONAL EN PRO DEL DESARROLLO POR COMPETENCIAS
DEL TALENTO HUMANO QUE LABORA EN LAS CONTRALORIAS
MUNICIPALES DEL ESTADO CARABOBO.**

Autora: Douglas S. Rojas O.

Tutora: Dra. Magda Cejas

Proyecto de Grado presentado ante la Comisión de la Especialización en en
Gerencia de Recursos Humanos

Barbula, febrero 2017



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCION DE POSTGRADO
Especialización en Gerencia de Recursos Humanos



CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**LA GESTION DE RECURSOS HUMANOS ALINEADA AL CAMBIO
ORGANIZACIONAL EN PRO DEL DESARROLLO POR COMPETENCIAS
DEL TALENTO HUMANO QUE LABORA EN LAS CONTRALORIAS
MUNICIPALES DEL ESTADO CARABOBO.**

Tutora: Dra. Magda Cejas

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Dirección de Postgrado
Especialización en Gerencia de Recursos Humanos
Por: Magda Cejas
C. I: 5.876.102

Barbula, febrero 2017



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCION DE POSTGRADO
Especialización en Gerencia de Recursos Humanos



CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**LA GESTION DE RECURSOS HUMANOS ALINEADA AL CAMBIO
ORGANIZACIONAL EN PRO DEL DESARROLLO POR COMPETENCIAS
DEL TALENTO HUMANO QUE LABORA EN LAS CONTRALORIAS
MUNICIPALES DEL ESTADO CARABOBO.**

Asesor Metodológico: Dr. Bruno M. Valera H.

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Dirección de Postgrado
Especialización en Gerencia de Recursos Humanos
Por: Bruno M. Valera H.
C. I: 7.575.154

Barbula, febrero 2017

DEDICATORIA:

A dios todopoderoso, por ser el supremo y guiador en la vida de los seres humanos.

A la memoria de mi madre María Presentación, quien desde el cielo descansa en la paz del señor y desde allá celebra mi triunfo, ¡la recuerdo con mucho amor!

A la memoria de mi padre Ezequiel María, quien desde el cielo descansa en la paz del señor y desde allá celebra mi triunfo, ¡lo recuerdo con amor!

A mi esposo Crispulo Benito, por ser mi compañero, amigo y apoyo sincero en la vida. ¡Te amo!

A mis hijos Crismarbeth Adnilus y José Gregorio, por ser mi estímulo y deseo de superación ¡los amo!

A mis hermanos y hermanas; en especial a Marlene y Eulemny; por su ejemplo y afecto, por estar a mi lado en todos los momentos de mi vida.

A mi amiga Marlene Zambrano, por su afecto y comprensión, por estar en esos momentos importantes de mi vida.

A mi jefe y amigo, José G. Salazar M., por ese apoyo incondicional.

A los funcionarios y funcionarias de la Contraloría Municipal del Municipio Miranda del Estado Carabobo, como factor importante de formación.

A la vida por darme la oportunidad de culminar con éxito este proyecto.

A mis colegas contralores Wilfredo Vargas y Ramón Rivas, a mis amigos del aprendizaje en especial Lisa, gracias.

Agradecimiento eterno a toda mi familia y a las personas que de una y otra, contribuyeron en la realización de este proyecto, por estar siempre a mi lado apoyándome en todo momento.

A todos ellos que Dios, los bendiga

AGRADECIMIENTOS:

A la Universidad de Carabobo, casa de estudio que me permitió continuar mi desarrollo profesional

A mi tutora: Dra. Magda Cejas M. por sus conocimientos y aportes profesionales.

Al Prof. Bruno M. Valera H. coordinador miembro de la Especialización en Gerencia de Recursos Humanos y demás Miembros.

A los profesores de Postgrado de la Especialización en Gerencia de Recursos Humanos, por sus aportes

A mis colegas contralores Wilfredo Vargas y Ramón Rivas, a mis amigos del aprendizaje en especial Lisa, gracias.

A Pablo Torrealba por su apoyo incondicional y aporte profesional.

A los servidoras y servidores publicos que laboran en las Contralorías Municipales porque a través de ellos este trabajo es una realidad.

**LA GESTION DE RECURSOS HUMANOS ALINEADA AL CAMBIO
ORGANIZACIONAL EN PRO DEL DESARROLLO POR COMPETENCIAS DEL
TALENTO HUMANO QU E LABORA EN LAS CONTRALORIAS
MUNICIPALES DEL ESTADO CARABOBO.**

Autora: Douglas S. Rojas O.

Tutora: Dra. Magda Cejas

Fecha: Noviembre 2016

RESUMEN

Ante la globalización que se caracteriza por reformas de carácter económico, social, financiero, político y normativo, hay que estar atento a las transformaciones que ha tenido el componente administrativo, gerencial y más aún organizacional. Las competencias surgen de la necesidad de valoración de las personas, no solo los conocimientos apropiados (saber), las habilidades y destrezas (saber hacer) sino además de apreciar la capacidad de desarrollar de las personas sus propias características, aquellas que la identifican internamente, es así como su capacidad de responder a situaciones imprevistas, la resolución de problemas y el desarrollo de un mundo cada vez cambiante. El objetivo de esta investigación es analizar la gestión de los recursos humanos que se lleva a cabo en las contralorías municipales con el fin de estudiar los procesos inherentes al desarrollo del talento humano. De esta manera se logró llevar a cabo la investigación a través de los objetivos específicos propuestos, es decir describir las condiciones que determina la gestión de recursos humanos producto de la actividad laboral vinculados a las normativas, estudiar y describir el proceso para el cambio que desarrolla la gestión de recursos humanos a través de las competencias laborales en el talento humano para las contralorías municipales. Así mismo se logró desarrollar la investigación a través de la modalidad descriptiva apoyado con fuentes documentales. Se elaboró un instrumento para catorce (14) contralores que constó de cuatro (4) partes, la primera relacionada con la gerencia de la contraloría municipal, la segunda con la planificación, la tercera relacionada con la organización, y la última con la gestión directiva. De esta forma se logra evidenciar que las contralorías en estudio poseen directivos cuya gestión gerencial demuestran tener habilidad de dirección, pensamiento estratégico, efectividad interpersonal, trabajo en equipo, toma de decisiones y la relevancia del desarrollo profesional para los funcionarios.

Palabras clave: Gerencia, Gestión de Recursos Humanos, Competencias.

**MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES LINKED TO ORGANIZATIONAL
CHANGE FOR THE DEVELOPMENT OF COMPETENCIES OF HUMAN
TALENT WHICH WORKS IN THE MUNICIPAL CONTROL OF THE
CARABOBO STATE.**

Author: Douglas S. Rojas O.

Tutor: Dr. Magda Cejas

Date: November 2016

SUMMARY

Faced with globalization that is characterized by economic, social, financial, political and regulatory reforms, we must be attentive to the transformations that have had the administrative, managerial and even more organizational component. Competencies arise from the need to value people, not only appropriate knowledge (knowledge), skills and abilities (know-how) but also appreciate the ability to develop people's own characteristics, those that identify internally, It is thus their ability to respond to unforeseen situations, problem solving and the development of an ever-changing world. The objective of this research is to analyze the human resources management that is carried out in the municipal comptrollers in order to study the processes inherent in the development of human talent. In this way it was possible to carry out the research through the specific objectives proposed, that is, to describe the conditions that determine the human resource management as a result of the work activity linked to the regulations, to study and describe the process for the change that develops The management of human resources through labor competencies in human talent for municipal comptrollers. Likewise it was possible to develop the research through the descriptive modality supported with documentary sources. An instrument for fourteen (14) comptrollers was drawn up, consisting of four (4) parts, the first related to the management of the municipal comptroller, the second to the planning, the third to the organization, and the last to management. This way it is possible to demonstrate that the comptrollers in study have managers whose managerial management demonstrate leadership ability, strategic thinking, interpersonal effectiveness, teamwork, decision making and the relevance of professional development for employees.

Key words: Management, Human Resources Management, Competencies.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Resumen	vii
Índice e Tablas	xi
Índice de Graficos	xiv
Índice de Figuras	xvi
Índice de Cuadros	xvii
Introducción	1
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema.....	5
Objetivos de la Investigación.....	13
Justificación de la Investigación.....	13
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	19
Antecedentes de la Investigación.....	19
Bases Teóricas.....	25
Marco Conceptual de la Investigación.....	47

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Consideraciones Generales.....	55
Tipo y Diseño de Investigación.....	55
Población y Muestra.....	57
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	58
Validez y Confiabilidad.....	64

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	67
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	122
LISTA DE REFERENCIAS.....	127
ANEXOS.....	136

INDICE DE TABLAS

Tablas		Pag.
1	La gestión de recursos humanos gerencia en el marco de las contralorías municipales, deben garantizar que el responsable de dirigir posea una amplia gama de habilidades para poder planear, organizar, dirigir y controlar correctamente.	70
2	La clave del éxito de una contraloría municipal es la de disponer, entre otras cosas, de una estrategia, de un plan de objetivos y un sistema de control de la gestión que garantice la consecución de los objetivos.	72
3	La gestión de recursos humanos de una institución pública como la de las Contraloría Municipales proveerá que todos los sistemas, evaluación de rendimiento y cultura estén alineados a la visión y misión de la institución.	73
4	La gestión de recursos humanos garantizara que todas las fases que avalaran la gestión de las contralorías municipales determinen su acción y estén integradas por la planificación, organización, ejecución y la evaluación del plan estratégico correspondiente.	75
5	Las contralorías municipales a través del rol de la gestión de recursos humanos garantiza la contribución de los funcionarios en pro de los resultados esperados en la gestión interna y externa.	77
6	El rol de la gestión de recursos humanos en en las contralorías municipales requiere de técnicas en las que se deje claro que esta gestión implica un tratamiento exigente de todo el sistema de planificación, definiendo con precisión los objetivos, estrategias, tácticas y auditoría.	79
7	La gestión de recursos humanos de las contralorías municipales procura poner en práctica las habilidades, destrezas y conocimientos que posee para el buen funcionamiento de la institución.	81
8	El Contralor Municipal persigue como otro de sus objetivos brindar a sus funcionarios la formación técnica y continua para el desempeño de sus funciones.	83
9	Para el contralor municipal fortalecer la formación y el desarrollo profesional se convierte en una ventaja competitiva para la institución.	85
10	Las servidoras y servidores públicos de las contralorías municipales reciben por parte de la gestión de recursos humanos (contralor municipal) un seguimiento basado en el respeto de las	86

	normas que regulan la institución para garantizar la calidad del servicio que prestan.	
11	A través de la gerencia de las contralorías municipales, se aprovecha la experiencia, capacitación y conocimiento del contralor municipal para enseñar a otros y garantizar el éxito competitivo.	88
12	Para la gerencia de las contralorías municipales planear estratégicamente implica un proceso mediante el cual determina los propósitos y objetivos generales de la organización y la manera de lograrlos.	89
13	La cultura institucional está alineada con la visión, misión y valores de las contralorías municipales.	91
14	La gerencia de las contralorías municipales refleja los valores, creencias y actitudes propias de un órgano de control fiscal.	92
15	El contralor municipal cumple con realizar la planificación estratégica en la institución para el curso de sus acciones.	94
16	La institución cuenta con los servidores y servidores públicos necesarios para el desempeño sus funciones.	95
17	La asignación de presupuesto es oportuna ajustada al órgano principal de control fiscal.	97
18	La organización dispone de recursos tecnológicos adecuados a la gestión que ejecuta.	98
19	La estructura organizativa es vertical.	100
20	Los niveles jerárquicos están claramente definidos.	101
21	Existe la presencia de resistencia al cambio en la institución.	103
22	La estructura organizativa está alineada con la misión y valores de la contraloría.	104
23	La asignación de funciones y responsabilidades están claramente definidas con cada uno de los funcionarios.	106
24	La comunicación en las contralorías municipales es efectiva e idónea.	107
25	La gerencia promueve la innovación en el marco de los procesos de las contralorías municipales.	109
26	Hay presencia de liderazgo por parte de la gerencia de las contralorías municipales.	110
27	Las habilidades gerenciales están acordes con las tendencias gerenciales del siglo XXI.	112
28	Las competencias profesionales están acorde con las exigencias del entorno dinámico y cambiante.	113
29	Por parte de la gerencia de las contralorías municipales se promueve la formación y capacitación de los miembros de la	115

	organización.	
30	La gerencia toma decisiones acertadas manteniendo una actitud positiva ante los problemas.	116
31	El conocimiento y las experiencias están alineados de acuerdo a los cargos.	118
32	Poseen estrategias de motivación y planes para incentivar a los miembros de la organización.	119

INDICE DE GRAFÍCOS

Grafícos		Pag.
1	La gestión de recursos humanos gerencia en el marco de las contralorías municipales, deben garantizar que el responsable de dirigir posea una amplia gama de habilidades para poder planear, organizar, dirigir y controlar correctamente.	71
2	La clave del éxito de una contraloría municipal es la de disponer, entre otras cosas, de una estrategia, de un plan de objetivos y un sistema de control de la gestión que garantice la consecución de los objetivos.	73
3	La gestión de recursos humanos de una institución pública como la de las Contraloría Municipales proveerá que todos los sistemas, evaluación de rendimiento y cultura estén alineados a la visión y misión de la institución.	75
4	La gestión de recursos humanos garantizara que todas las fases que avalaran la gestión de las contralorías municipales determinen su acción y estén integradas por la planificación, organización, ejecución y la evaluación del plan estratégico correspondiente.	77
5	Las contralorías municipales a través del rol de la gestión de recursos humanos garantiza la contribución de los funcionarios en pro de los resultados esperados en la gestión interna y externa.	79
6	El rol de la gestión de recursos humanos en en las contralorias municipales requiere de técnicas en las que se deje claro que esta gestión implica un tratamiento exigente de todo el sistema de planificación, definiendo con precisión los objetivos, estrategias, tácticas y auditoría.	81
7	La gestión de recursos humanos de las contralorías municipales procura poner en práctica las habilidades, destrezas y conocimientos que posee para el buen funcionamiento de la institución.	83
8	El Contralor Municipal persigue como otro de sus objetivos brindar a sus funcionarios la formación técnica y continua para el desempeño de sus funciones.	85
9	Para el contralor municipal fortalecer la formación y el desarrollo profesional se convierte en una ventaja competitiva para la institución.	86
10	Las servidoras y servidores públicos de las contralorías municipales reciben por parte de la gestión de recursos humanos (contralor municipal) un seguimiento basado en el respeto de las normas que regulan la institución para garantizar	88

	la calidad del servicio que prestan.	
11	A través de la gerencia de las contralorías municipales, se aprovecha la experiencia, capacitación y conocimiento del contralor municipal para enseñar a otros y garantizar el éxito competitivo.	89
12	Para la gerencia de las contralorías municipales planear estratégicamente implica un proceso mediante el cual determina los propósitos y objetivos generales de la organización y la manera de lograrlos.	91
13	La cultura institucional está alineada con la visión, misión y valores de las contralorías municipales.	92
14	La gerencia de las contralorías municipales refleja los valores, creencias y actitudes propias de un órgano de control fiscal.	94
15	El contralor municipal cumple con realizar la planificación estratégica en la institución para el curso de sus acciones.	95
16	La institución cuenta con los servidores y servidoras públicos necesarios para el desempeño sus funciones.	97
17	La asignación de presupuesto es oportuna ajustada al órgano principal de control fiscal.	98
18	La organización dispone de recursos tecnológicos adecuados a la gestión que ejecuta.	100
19	La estructura organizativa es vertical.	101
20	Los niveles jerárquicos están claramente definidos.	103
21	Existe la presencia de resistencia al cambio en la institución.	104
22	La estructura organizativa está alineada con la misión y valores de la contraloría.	106
23	La asignación de funciones y responsabilidades están claramente definidas con cada uno de los funcionarios.	107
24	La comunicación en las contralorías municipales es efectiva e idónea.	109
25	La gerencia promueve la innovación en el marco de los procesos de las contralorías municipales.	110
26	Hay presencia de liderazgo por parte de la gerencia de las contralorías municipales.	112
27	Las habilidades gerenciales están acordes con las tendencias gerenciales del siglo XXI.	113
28	Las competencias profesionales están acorde con las exigencias del entorno dinámico y cambiante.	115
29	Por parte de la gerencia de las contralorías municipales se promueve la formación y capacitación de los miembros de la organización.	116

30	La gerencia toma decisiones acertadas manteniendo una actitud positiva ante los problemas.	118
31	El conocimiento y las experiencias están alineados de acuerdo a los cargos.	119
32	Poseen estrategias de motivación y planes para incentivar a los miembros de la organización.	121

INDICE DE FIGURAS

Figuras		Pag.
1	Modelo del Iceberg	41

INDICE DE CUADROS

Cuadros		Pág.
1	Objetivos de la Administración de Recursos Humanos.	29
2	Operacionalización de variables	50
3	Interpretación del Coeficiente de Confiabilidad	66
4	Instituciones en décadas y en la actualidad.	124
5	Habilidades Gerenciales	126

INTRODUCCIÓN

El cambio, aunque siempre ha existido, no se había manifestado con el nivel de turbulencia de nuestros días. Esto provoca que resulte más complejo lograr un crecimiento organizacional, y que el mismo esté condicionado por los conocimientos, habilidades y destrezas que sean capaces de demostrar los recursos humanos. De igual forma en este mundo cada vez más diverso que produce continuamente mayor información, el enfoque por la gestión de recursos humanos alineada al cambio organizacional en pro del desarrollo de competencias del talento humano en las contralorías municipales del estado Carabobo adquiere gran significancia en la formulación de nuevos desafíos para lograr un crecimiento de conocimientos en los profesionales. En consonancia con la situación país, el gobierno venezolano tiene como prioridad lograr la satisfacción de las necesidades presentes y futuras de la sociedad utilizando los recursos con eficiencia y eficacia.

Constituye por tanto un desafío, desarrollar y utilizar adecuadamente el talento humano existente. Tener profesionales adecuados se traduce en que estén perfectamente capacitados, que tengan un desempeño exitoso y que estén comprometidos con las instituciones públicas (Contralorías Municipales). El procedimiento que se presenta es la gestión de recursos humanos alineada al cambio organizacional en pro del desarrollo de competencias del talento humano en las contralorías municipales del estado Carabobo que busca desde el enfoque de competencias, la alineación del nivel organizacional.

De esta manera, las nuevas estructuras organizacionales en las instituciones pública invita a las máximas autoridades a efectuar la valoración de las situaciones, en las contralorías municipales de la misma manera dichas estructuras imponen cambios importantes no solo en la estructura de

estas, sino también en cambios trascendentales en la concepción y el desarrollo de las acciones de competencias del talento humano. En este orden de ideas, los cambios tecnológicos, administrativos y legales conducen a las instituciones y organizaciones a dar respuesta, a la toma de decisiones inmediata, que conlleven a la solución de problemas, por ello la necesidad de incorporar el desarrollo de las competencias a través de planes de formación profesional en todos los ámbitos, permitiendo así incrementar los índices de calidad, productividad y excelencia laboral.

En este orden de ideas, el objetivo general es analizar la gestión de los recursos humanos que se lleva a cabo en las contralorías municipales con el fin de estudiar los procesos inherentes al desarrollo del talento humano. Para el logro de este objetivo fue necesario desarrollar en la investigación cuatro (4) capítulos.

El primero corresponde al Problema de Investigación, el cual se logra con el desarrollo del planteamiento del problema analizando desde una perspectiva global la relevancia y la posición que tiene las contralorías municipales. Así mismo se incorporan el objetivo general y los específicos, de igual manera la justificación de la investigación.

El segundo capítulo hace referencia al marco teórico, en el cual se desarrolla las bases teóricas, precisando el objeto de estudio, además se registran estudios referidos al tema (antecedentes), y el marco conceptual.

El tercer capítulo hace referencia al marco metodológico, donde se describen los métodos, procedimientos y técnicas referidas al proceso del desarrollo de la investigación de campo. Se incluye la validez y la confiabilidad del instrumento.

El cuarto capítulo y último capítulo hace referencia a los resultados de la investigación, de esta manera, se detalla las respuestas obtenidas de la

aplicación del instrumento realizado por la autora. Se opta por el análisis interpretativo de cada una de las afirmaciones del instrumento.

Finalmente se concluye con los resultados más relevantes y presentando las conclusiones, remendaciones y las referencias bibliográficas del estudio.

CAPÍTULO I
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

En la actualidad el mundo está lleno de cambios tan complejos que posiblemente pueden caracterizarse como inmensos y permanentes en el mercado laboral. Las organizaciones cualquiera sea su actividad económica, social o de otra magnitud están siendo sometidas a constantes transformaciones que hacen posible pensar en procesos de reingeniería para aumentar su rapidez, eficacia y flexibilidad, en consecuencia, la actividad tecnológica y las condiciones que rige en base a la globalización están cada vez más presente, sumado a estas condiciones se encuentra la exigencia de muchas empresas en garantizar un Capital Humano competente cuyo norte sea precisamente asumir los cambios y las adversidades que se estén presentando en el entorno.

De esta manera, se visualiza un cambio permanente en el mundo organizacional, entendido como es la transformación de una situación a otra, es un tema que nunca va a pasar de moda y esto se debe a que a través de los años persiste en el entorno global, buscando transformar un universo a fin de que se adapte mejor a sus necesidades, por esta razón siempre permanece en el tiempo y evoluciona vertiginosamente. El mundo ha iniciado una era de rápidos cambios y transformaciones caracterizadas por sus progresos tecnológicos y sociales, mayor competencia nacional e internacional y unos marcados deseos de libertad y democracia.

No cabe duda, que los cambios organizacionales están íntimamente relacionados con el comportamiento Organizacional debido a que este se ocupa del estudio de las actividades que la gente hace en una organización y cómo influye esa conducta en el desempeño de la organización por lo tanto si se quiere obtener buenos resultados al realizar diferentes cambios se debe tomar en cuenta que la comunicación, la integración, el buen manejo de la información y la creación de urgencia a través de la notificación de un cambio son factores determinantes que ayudan al personal a modificar los comportamientos de rechazo ante una situación determinada para obtener resultados satisfactorios.

Así entonces, las organizaciones están buscando técnicas, programas, visiones y líderes que les permita hacer frente a unos cambios que se suceden de forma vertiginosa. Gibson, Ivancevich, Donnely (2006). Es por ello, que cada vez es más notorio la necesidad de introducir en el ambiente de trabajo personas que posean conocimientos no solo a nivel profesional sino también conocimientos de carácter internacional de asuntos exteriores, a fin de estar a tono con la globalización de la economía del mercado. El aumento en la competitividad en todo el mundo ha puesto un énfasis especial en los avances tecnológicos para las innovaciones de productos y procesos. Este énfasis ha incrementado la necesidad de transferir conocimiento, aprendizaje, acerca de prácticas, técnicas o métodos que han sido eficaces en los países y por ende en las empresas y métodos de trabajo.

Así, entonces es necesario destacar que estos cambios han generado una nueva carrera de dimensión planetaria: la competencia por el

conocimiento, por la construcción de los sistemas adecuados para producirlo y por las condiciones para que diferentes sectores sociales aprovechen ese conocimiento para resolver los problemas.

A tenor de lo expuesto, se hace necesario indicar que los impresionantes cambios que han ocurrido en el mundo requieren más de componentes asociados con el comportamiento, estructuras y procesos. Conforme a estas condiciones la administración de recursos humanos representa una condición determinante en las empresas para mejorar su funcionamiento y alcanzar altos niveles de productividad y competitividad. Por ello no cabe la menor duda que el mundo globalizado ha provocado transformaciones vertiginosas en el marco de lo social, económico, político, cultural y hasta académico, donde la relevancia del componente directivo en cualquiera sea su ámbito de acción pasa a estar en primer orden y en consecuencia en las agendas de trabajo, naciendo así requerimientos inmediatos para ampliar el radio de acción institucional y a su vez se tenga una mayor influencia en el marco de aquellos aspectos que despierten entusiasmo y generen satisfacción.

Ciertamente, son muchos los tratadistas de tema asociados al comportamiento organizacional y a la administración de persona - Gibson, Ivancevich, Donnely (ob.cit), Hellriegel y Slocum (2010), Newstrom (2009), Jones y George (2010), entre otros, aluden a la necesidad de alcanzar métodos y técnicas eficaces en la armonía de la consecución de personas competentes.

En todo lo anteriormente señalado es importante reconocer que para las organizaciones implementar los cambios en pro de sus beneficios, deberá aceptar que:

- Deben adaptarse a la complejidad del mundo actual para ser más eficaces y flexibles, para ello, se requiere de una política de formación eficaz.
- La nueva construcción ha de basarse en equipos multidisciplinarios, dejando al margen lo individual.
- La dirección clásica de mando y control, debe dejar paso a una dirección perceptiva.

En consideración a lo expresado, la administración pública cada vez más debe velar no solo por los componentes de índole administrativo y burocrático sino además de aquellos factores generadores de éxito como lo son la gestión de personas. En este sentido, en la administración se pone de manifiesto la visión moderna del control de gestión el cual se propone mirar este sistema como una herramienta de apoyo a la gestión de organismo que permite conocer qué es lo que está ocurriendo en las áreas o negocios que se consideran fundamentales a través de información generada periódicamente. El control de gestión comprende el proceso por el cual la dirección influye en los miembros de la organización para la implantación de las estrategias (Anthony, 1987), citado por Chavarría, Vidal (2010).

Por lo tanto los sistemas de control de gestión ayudan a los directivos a conducir a las instituciones hacia sus objetivos estratégicos y permiten aprovechar de forma eficaz, eficiente y permanente los recursos de la organización para el logro de tales objetivos, integrando dos conceptos relacionados como lo es el planeamiento y el control hacia la acción.

El problema en las contralorías municipales, es la práctica gerencial que se lleva a cabo en los entes de control fiscal, los responsables, es decir los contralores, tienen un papel protagónico que desarrollar en materia de gestión de recursos humanos, por cuanto son ellos a quienes les pesa una gran responsabilidad en el control de todos los procesos administrativos y de control que ejecutan, además los diversos requerimiento emergentes que se presentan en la administración pública, lleva consigo a que las instituciones dedicadas al control fiscal externo, en consecuencia también de aquellos controles que de una u otra forma están vinculados con la gestión humana.

En este sentido deberá plantearse retos en el marco de la gestión directiva que ejecutan, asumiendo grandes desafíos, como lo es la gestión en tiempos de crisis económicas, además de hacer énfasis en la mejora de las condiciones que prevalezcan en la gestión de los recursos humanos, lo expresado implica que las contralorías municipales deberán planificar estratégicamente todo lo que corresponda a los planes de talento humano y en consecuencia abordar la problemática de la falta y/o ausencia de proyectos orientados a la dirección gerencial y a la gestión humana, además de la necesidad de capacitar al personal en materia de control fiscal y ser órganos donde la gestión de recursos humanos este alineada al cambio organizacional en pro del desarrollo por competencias del talento humano, igualmente considerar planes generadores de propuestas para el mejor conocimiento en el control y gestión en materia fiscal.

En las contralorías municipales del estado Carabobo se considera primero la gestión gerencial quienes son los contralores (gerentes – dirección), los responsables de los procesos administrativos y burocráticos,

sino que deben direccionar la gestión de los recursos humanos en pro del desarrollo de sus competencias en donde se evidencian cambios que se puedan dar en determinado momento a consecuencia de políticas gubernamentales, factores económicos, sociales, culturales entre otros. Es indiscutible que en todas las instituciones públicas existe el reto por parte de las máximas autoridades en asumir grandes desafíos en tiempos complejos y consecuencia en hacer énfasis en el mejoramiento de las condiciones que prevalezcan en la gestión de los recursos humanos y sus competencias, ha permitido entender la importancia en el desarrollo de las competencias del talento humano, entendiéndose que la responsabilidad de direccionar a las contralorías municipales sería a través de la gestión de recursos humanos.

Todo lo anterior haciendo especial énfasis en el talento humano además en las instituciones que ha permitido entender el papel tan importante que tiene la gestión de recursos humanos en el desarrollo de las competencias, entendiéndose con ello que la gran responsabilidad de conducir a las contralorías municipales sería a través de la gestión gerencial. En la actualidad se concibe el Sistema Nacional de Control Fiscal (SNCF), en lo adelante, como el conjunto de órganos, estructuras, recursos y procesos que integrados bajo la rectoría del órgano superior como lo es la Contraloría General de la República, interactúan coordinadamente a fin de lograr la unidad de la dirección de los sistemas y procedimientos de control, que coadyuven al mismo tiempo al logro de los objetivos generales de los distintos entes y organismos sujetos a la ley, sin dejar de reconocer que parte de este sistema son las direcciones de talento humano creadas en Contraloría General, de los Estados y Municipios en todo el país.

De esta manera y en el mismo orden de ideas la vigilancia y control en el manejo de los fondos públicos se efectúa a través de los órganos de control fiscal externo, el cual se encuentra integrado por La Contraloría General de República (Órgano Rector), importante resulta destacar que los órganos de control fiscal, pone en evidencia la emergente necesidad de generar la importancia que tienen en estos tiempos de tanta complejidad en el país.

Es así como el eje central del trabajo conlleva a la necesidad de analizar la gestión de los recursos humanos que se lleva a cabo en las contralorías municipales con el fin de estudiar los procesos inherentes al desarrollo del talento humano. El problema central de la investigación aborda analizar los procesos que conllevan la gestión de recursos humanos con el fin de caracterizar el cambio organizacional en pro del desarrollo por competencias del talento humano que labora en las contralorías municipales del estado Carabobo.

Se requiere así conocimiento pleno de las competencias del talento humano, teniendo además en cuenta que las contralorías municipales se rigen por el marco legal establecidos a nivel del órgano rector, esto obliga de una u otra forma a direccionar los órganos de control fiscal bajo los principios y parámetros regulados, lo que hace más complejo según la autora la puesta en práctica de mecanismos acorde a la flexibilidad que debe considerarse en los ambientes de trabajo en especial en el manejo del talento humano.

Es así como la gestión de recursos humanos alineada al cambio organizacional, cobra un papel protagónico que lo constituye la gente desde los espacios y en el seno de la gestión de recursos humanos. Por tanto, en este trabajo de investigación se realizará un estudio que permita considerar el desarrollo de las competencias del talento humano a través de la gestión de recursos humanos alineadas a las políticas y normas así como al plan de desarrollo de las personas que laboran en las contralorías municipales.

En esta investigación, sería relevante plantearse interrogantes tales como: ¿cuáles son las condiciones que determina la gestión de recursos humanos en las contralorías municipales? ¿En qué forma la gestión de recursos humanos orientada por objetivo contribuiría a mejorar los procesos que requiere las contralorías municipales? ¿Qué aportes haría los procesos de la gestión de recursos humanos con el cambio organizacional en pro del desarrollo por competencias del talento humano que labora en las contralorías municipales del estado Carabobo?

Objetivos de la investigación

General

Analizar la gestión de los recursos humanos que se lleva a cabo en las contralorías municipales con el fin de estudiar los procesos inherentes al desarrollo del talento humano.

Específicos

- Describir las condiciones que determina la gestión de recursos humanos producto de la actividad laboral vinculados a las normativas para las contralorías.
- Estudiar el proceso para el cambio que desarrolla la gestión de recursos humanos a través de las competencias laborales en el talento humano.
- Describir los procesos que conllevan la gestión de recursos humanos con el fin caracterizar el cambio organizacional en pro del desarrollo por competencias del talento humano que labora en las contralorías municipales del estado Carabobo.

Justificación de la investigación.

Motivado a los diversos cambios que se suscitan continuamente en los diferentes ámbitos y que se van a mantener a través del tiempo en especial en las organizaciones, se hace necesario tomar en cuenta un factor tan determinante que muchas veces en las empresas no es considerado como se amerita, su personal, y es una lástima debido a que de ellos depende que tan efectivo pueda o no ser ese cambio, es por esta razón que cada vez que se vaya a realizar un cambio por insignificante que se debe integrar al personal, mantenerlo interesado en el cambio, ya que esto no es algo que deba tomar a la ligera y que no todas las personas tienen la misma capacidad de aceptarlo.

A tal efecto cabe señalar que las instituciones públicas (objeto de este estudio), tienen grandes oportunidades en función del desarrollo no solo en el componente interno sino también en el externo, es decir, estar preparados al momento de los cambios que puedan presentarse. Por tanto en el proceso administrativo en cualquiera de sus escenarios se plantea estrategias cónsonas y adecuadas al proceso administrativo y financiero, teniendo en cuenta que las instituciones tienen el deseo de anticiparse a las grandes transformaciones derivadas de tiempos sumamente complejos donde prevalece una plataforma de exigencias cada vez mayor conjugadas con estrategias más significativas.

Hoy por hoy los desafíos que enfrentan las contralorías municipales traen consigo su relación con la nueva economía del conocimiento, el desarrollo del talento humano y la gestión de recursos humanos, por tanto la administración pública debe considerar en todos los aspectos el panorama de los acontecimientos de carácter económico, social, político, cultural, educativo, además de los asuntos internos que conlleva a la puesta en práctica de mejores estrategias que permitan desarrollar competencias del talento humano que laboran en las contralorías municipales a través de una eficiente gestión de recursos humanos. La forma del cómo gestionar los recursos humanos cada vez más se adapta a las transformaciones mencionadas y esto conlleva a solicitudes ampliamente consideradas tales como la innovación, y las tecnologías de información y comunicación.

En el caso de las tecnologías, estas han sido pilares de la ejecución de planes y programas altamente competitivos, en virtud de lo expuesto los actores laborales pueden adaptarse a estos medios y en consecuencia

diferenciarse en todos los aspectos. Cada vez más se denota la relevancia de carácter social, económico, empresarial e institucional que tiene el conocimiento dado que el mismo es un factor esencial en el manejo de políticas sociales que estén vinculadas a los órganos de control fiscal y es innegable la actuación de la gestión de recursos humanos. De esta manera el conocimiento se refiere a las características internas y al comportamiento de un sujeto, tanto en las reacciones como en sus relaciones con los estímulos del ambiente. Aprovecharlo se ha convertido en un arma poderosa para maximizar el potencial y el desempeño de las personas en sus cargos, roles y en desarrollo de sus competencias.

Esta investigación desde una perspectiva teórica, apunta hacia el estudio de aquellas teorías de gestión administrativa pero también de recursos humanos que permitan revalorar y enaltecer a las personas por sus actividades y compromisos con las contralorías donde labora. Es así, como surge el interés de la investigación en abordar las teorías de gestión y en especial del talento humano con la finalidad de abordar estrategias que puestas en práctica garanticen una gestión de recursos humanos eficiente en las contralorías municipales que se pretende abordar a través de este estudio. Por otro lado, este estudio será significativamente favorable, por cuanto se amplifican las experiencias para otras investigaciones al contar con un antecedente fundamental para el área siendo de gran utilidad para cualquier institución que presente situaciones de procesos similares a los que aquí se desarrollaran.

La investigación estará enfrentando la línea relacionada a la gestión de recursos humanos en las contralorías municipales por cuanto destaca

muchos factores que determina el entorno institucional de las contralorías, en especial el talento humano, conllevando a revisar aspectos tales como liderazgo, motivación, clima entre otros. Tendrá un enfoque humanista por cuanto pretenderá brindar un enfoque integral sobre los aspectos a desarrollar pero aún más a los investigadores interesados en el tema y a la comunidad universitaria, facilitando así una formación de calidad a través de la gestión del conocimiento.

En consecuencia, lo expresado con antelación permite comprender que gran parte de las contralorias municipales se destacan en un ambiente competitivo y al mismo tiempo cambiante, lo cual ya no es sinónimo de éxito el tener las mejores estrategias publicitarias, financieras entre otras ahora lo que más diferencia denota de una contraloria municipal a otra es el deseo de lograr metas a través de una gestión de recursos humanos acorde a los tiempos, pero además a través del desarrollo de competencias del talento humano, motivo por el cual es un activo intangible necesario en tiempos complejos, en todo caso, el desarrollo de competencias del talento humano hoy es un factor estratégico que permite a las contralorias municipales (en el estado Carabobo), reconvertir sus procesos en pro de la competitividad que todas esperan alcanzar, es por ello que es tan necesario plantear un sistema de gestión de recursos humanos basado en principios, fundamentos, procesos y además practicas innovadoras que generen transformaciones en pro del desarrollo esperado, importante así destacar que la gran parte de las condiciones imperantes en las instituciones es precisamente la necesidad existente de una preponderancia en la gestión gerencial y la ausencia de exigencias cónsonas a estos tiempos.

Desde el punto de vista estudiantil, el trabajo contribuyo con un estudio que permitió develar la visión y misión de las contralorias municipales que serian objeto de estudio, en especial en materia relativa a la gestión de recursos humanos, teniendo en cuenta las teorías existentes de estudios que permitan abordar junto a los procesos de planificación de las contralorias municipales del estado Carabobo.

El aporte fundamental de esta investigación, se basa, sobre la gestión de los recursos humanos alineada al cambio organizacional en pro del desarrollo por competencias del talento humano en las contralorias municipales del estado Carabobo, haciendo uso de un instrumento aplicado a las maximas autoridades de las contralorias municipales. La investigación es de trascendental importancia para las contralorias municipales del estado Carabobo y para las organizaciones de la administración pública, porque, en primer lugar, se trata sobre la gestión de recursos humanos y ésta es la base fundamental para alcanzar los cambios profundos en las contralorias municipales, y por otra parte, la investigación está dirigida sobre un tema totalmente importante como es el de las competencias del talento humano que laboran en las contralorias municipales, aspecto en el cual existen investigaciones bien definidas.

Con este trabajo de investigación, se ofrece un material, producto de una interacción con los principales actores (actores clave), que hacen vida en las contralorias municipales y dan una idea de cómo se ve reflejada la forma y manera como se desarrollan las competencias del talento humano, y de gran importancia para la educación universitaria como referencia para proximas investigaciones.

Finalmente se persigue dar un aporte a la educación total como marco de referencia con las exigencias del mundo actual y con la educación que demanda el país. Aunado a esto, este trabajo supone una teorización sobre la vinculación entre la gestión de recursos humanos y el desarrollo de competencias del talento humano representado por los servidores públicos, temática poco abordada y de allí su pertinencia teórica. Para las contralorías municipales y la administración pública en general, esta investigación representa un aporte valioso, ya que proporciona información sobre la gestión de recursos humanos y el desarrollo de competencias del talento humano.

La presente investigación, tiene un valor añadido, contribuye a que la gestión de recursos humanos alineada al cambio organizacional en pro del desarrollo por competencias del talento humano que laboran en las contralorías municipales, y su correspondencia con las necesidades de los órganos y entes sujeto a control y las comunidades en general, y así guiar la acción pedagógica hacia la formación del ciudadano que reclama el país y los cambios apócales.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El marco teórico es una de las fases más importantes de un trabajo de investigación, consiste en desarrollar la teoría que va a fundamentar el proyecto con base al planteamiento del problema que se ha realizado. Una vez que se ha seleccionado el tema objeto de estudio y se han formulado las preguntas que guíen la investigación, se ha de realizar una revisión de la literatura sobre el tema. De igual manera buscar las fuentes documentales que permitan detectar, extraer y recopilar la información de interés para construir el marco teórico pertinente al problema de investigación planteado.

Antecedentes

La investigación de Leal, J (2012), la cual lleva por nombre “La Gerencia Estratégica y el manejo de los Recursos Humanos en una Institución Municipal” Leal establece como objetivo: proponer un programa de selección e inducción al personal, evaluación de desempeño, y adiestramiento, bajo una perspectiva de planificación estratégica para la Alcaldía del Municipio San Diego, que estimule el éxito de su gestión y su dinámica de crecimiento y consolidación.

De acuerdo a los objetivos propuestos en este estudio, se planteó un tipo de investigación bajo la modalidad de proyecto factible, el cual se concibe con la idea principal de proponer un modelo en materia de recursos humanos, para la implantación de la planificación estratégica. Observando

sus objetivos específicos, donde se establece un análisis en materia de planificación estratégica en distintas etapas, el diagnóstico contemplo dos fases, en primer lugar, un diagnóstico a la Organización, el cual involucra la visión, misión y la cultura organizacional. En segundo lugar, un diagnóstico a la gestión de recursos humanos en lo que se refiere a los subsistemas de selección e inducción, evaluación de desempeño, y adiestramiento al personal.

Respecto a los resultados obtenidos, luego de que aplicasen las observaciones y análisis respectivos del cuestionario, se pudo determinar que el director de recursos humanos debe tener una formación Gerencial Integral, que asuma un liderazgo orientado hacia el éxito de la Institución. Igualmente se pudo observar, el desconocimiento de la visión y misión por parte del personal de la institución. No se difunde la cultura organizacional entre los miembros de la Organización, la Selección del Personal no se efectúa según los requisitos del cargo, no existe un proceso de Inducción al empleado cuando ingresa a la Institución, hay inconformidad en el proceso de evaluación de desempeño que se lleva a cabo, se requiere un proceso de detección de necesidades de adiestramiento, se requiere un programa de desarrollo gerencial a nivel directivo.

En este sentido, se pudo observar desde un punto de vista interinstitucional que la planificación estratégica aplicada en materia de personal tiene un alto nivel de influencia en el desarrollo de cualquier organización dependiendo del grado de calidad con que se trabaje, queriendo decir con esto que el trabajo de Leal, aporta a esta investigación datos de origen internos que podrían afectar el buen desempeño o crecimiento de cualquier organización.

Elementos tan esenciales para enmarcarse dentro de una planificación estratégica efectiva, como lo son, la misión, la visión y los objetivos organizacionales son abordados en la investigación de Leal, lo que hace que sea un trabajo donde se trataran elementos homónimos a esta tesis, para poder contrastar los resultados que han arrojado, con los resultados que arrojaría esta investigación en curso, donde a su vez, se vislumbra un lineamiento en lo que a cultura organizacional se refiere, ya que se denota la importancia de conocer el grado en que los trabajadores de todos los niveles están compenetrados en lo que respecta a los objetivos de la empresa, ya que de aquí parte la sincronización que hace que lo planificado sea materializado, no solo por procedimientos establecidos, sino por el grado de comunicación que existiera en todos los niveles, de lo que quiere lograr la organización, como lo va a lograr y en tiempo. Tomando el principio de la planificación estratégica señalada por Sallenave (1991) “La planificación estratégica no es un dominio de la alta Gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa”.

William, B. (2012), en su trabajo de maestría titulada: La Función Directiva en el Marco del Servicio que prestan los Recursos Humanos que laboran en un Órgano de Control Fiscal Externo del estado Carabobo, el propósito que persigue el autor en este trabajo especial de grado gira con el objetivo de analizar la función directiva en el marco del servicio que prestan los recursos humanos que laboran en un órgano de control fiscal externo. Sobre la base de este propósito se desarrollaron tres capítulos correspondiente al contexto que gira en torno a la Contraloría Municipal de San Joaquín, el papel protagónico del contralor y además la calidad de

servicio que presta los funcionarios y las funcionarias que allí laboran, se aplicó una encuesta en base a 18 actores claves (funcionarios), siguiendo la metodología de una investigación descriptiva, se lograron obtener resultados que apuntan hacia la revalorización de los ciudadanos en las actividades de control, así como también el compromiso de los funcionarios que prestan los servicios en estos entes de control fiscal, creando así medios y mecanismos eficaces que garantizan la efectividad de las actividades laborales y administrativas del ente de control fiscal.

Norkys J. Arambulet M. (2014), el presente trabajo de grado está orientado hacia el Diseño de un Modelo de Sistema de Gestión del Talento Humano para Potenciar la Gestión de la Calidad en Empresas de Manufactura y Servicio. El estudio realizado en la Universidad de Católica Andrés Bello, considerando que el éxito de una gestión gerencial depende de la comunicación, respeto, confianza y comprensión que manifieste el líder hacia sus colaboradores, se expresa la necesidad de captar el talento y las diferencias individuales de cada trabajador para convertirlos en fortalezas.

La investigación es de tipo Descriptiva modalidad proyectiva, el diseño es documental apoyado en la técnica de análisis de contenido. El estudio analizará el Estado del Arte en Gestión del Talento Humano y Gestión de la Calidad, para plantear estrategias de Gestión del Talento Humano en Venezuela, y establecer el modelo propuesto que describe los procesos específicos de Planificación Estratégica del Talento Humano, Reclutamiento, Selección, Inducción, Desarrollo de Competencias Ocupacionales, Calidad de Vida Laboral, Pagos y Deducciones Derivados de la Relación Laboral y Evaluación del Desempeño.

Molina, (2010), en su estudio titulado Nuevas Técnicas de Control y Gestión de Costos en Búsqueda de la Competitividad, realizado en la Universidad de los Andes. Venezuela, este estudio resultante de un trabajo de postgrado de dicha universidad, hace mención al análisis que proviene de los cambios suscitados en el tiempo de hoy, como respuesta del desarrollo de las organizaciones, globalización y entre otras cosas por la internacionalización de los mercados, esto sumado con el avance tecnológico, ha originado una importante revolución en los sistemas internos de producción y de control y, por ende, en los sistemas de gestión de las empresas, que han dejado así de proponer como único elemento de competitividad la minimización de los costos, dado que los productos persiguen objetivos cualitativos como la calidad, el tiempo de entrega de pedidos a los clientes, la satisfacción de los clientes, su contribución en la venta de otros productos, entre otros.

Este trabajo de investigación, pretende analizar aquellas técnicas de control y gestión que deben ser adoptadas por las empresas que desean lograr un liderazgo en costos que les permita competir y que a la vez les proporcione respuestas claves en el momento oportuno. Este estudio es de carácter documental dado que se apoya en la consulta de documentos bibliográficos relacionados con la gestión de control, además se combinó con un estudio de carácter descriptivo que permitió describir - sin involucrarse la investigadora – las condiciones que giran en torno al objeto que se estudió, es decir las técnicas de control y de gestión.

Por tanto la autora define las técnicas de gestión como aquellos procedimientos que se utilizan para alcanzar el uso óptimo de los recursos de la empresa, orientados a lograr un objetivo, que sin duda sería la competitividad, de la misma manera, hace énfasis en la necesidad de

aumentar la eficiencia de las empresas, procurando que las mismas ofrezcan información oportuna y confiable para la toma de decisiones y fijación de estrategias.

Gastan, J (2012), La gestión en los Recursos Humanos y su incidencia en la formación por competencias. El estudio realizado en el Departamento de Economía y Empresa de la Universidad de Barcelona, pretendió plantear las consideraciones en torno a una economía globalizada. Una de las ventajas competitivas de los países se centra en “la gente”, las exigencias de la globalización instan a las empresas y a los trabajadores a ser cada vez más competitivos. El propósito de esta investigación es el de analizar la gestión de los recursos humanos en el desarrollo de la formación de los recursos humanos como componente estratégico, para ello se ha considerado la vinculación que tiene la estrategia empresarial con la estrategia de los recursos humanos.

Para el estudio las competencias distintivas representan aquella metodología que se aplica en la formación de la gente y que busca destacar el valor del conocimiento, las habilidades y las competencias propias de los miembros de la organización, que permitan evidenciar el trabajo en equipo, la colaboración, la empatía, la toma de decisiones, la resolución de conflictos entre otras. El investigador señala que el dinamismo el cual reina en el entorno empresarial condiciona cada vez más la gestión de los recursos humanos, obligando a las empresas a prestar mayor interés en el desarrollo de las personas.

Por tanto la formación en la organización ha pasado a tener un lugar relevante destacando aquellas competencias que puedan generarse en las personas a través de la preparación y de la formación de la gente. Sin lugar a

dudas, estos aspectos son clave en la concepción de este proyecto de grado, dado que destaca la incorporación de factores que son requeridos en el proceso del objeto de estudio para su análisis y configuración a la realidad de un órgano de control fiscal.

Valdés, Garza, Pérez, Maite Gé-Varona, y Chávez (2015), en su estudio titulado: Una propuesta para la evaluación del desempeño de los trabajadores apoyada en el uso de técnicas cuantitativas / a proposal for evaluating the performance of employees based on the use of quantitative techniques, artículo científico publicado en la revista Científica de Ingeniería Industrial (2015), se propuso como objetivo general presentar una propuesta de evaluación de desempeño de los trabajadores, con el fin de valorar de forma sistemática y objetiva, el rendimiento o desempeño de los empleados en la organización.

Este estudio permitió presentar una propuesta de evaluación de desempeño, que consistía en la medición de algunos indicadores que estarían relacionados con el puesto de trabajo de la empresa que se estudió, por lo cual se llega a la conclusión que es de vital importancia el uso de instrumentos de evaluación de desempeño para conocer las fortalezas y las debilidades posibles en las personas que ejecutan una actividad laboral. La incidencia de este antecedente ante el trabajo que se realiza en este proyecto es porque se pone de manifiesto la necesidad de valorar a las personas conociendo que aspectos de ellas son significativos para el puesto de trabajo y que otros deben generarse para la mejora del mismo.

Bases Teóricas

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

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

Teoría de la gestión de recursos humanos.

Gestión de recursos humanos

Gary Becker (1983), analizó distintas clases de capital humano, en particular los procesos de desarrollo, tanto aquellos que se ofrecen fuera del trabajo, como los que se dan en el lugar de trabajo, reconociendo que estos últimos son los que elevan en mayor cuantía la productividad de los trabajadores. Para Becker (ob.cit), existen dos formas básicas de desarrollo de capital humano en el lugar de trabajo: una de tipo general y otra de tipo específica. La primera es útil tanto a las empresas que la proporcionan como a muchas otras, ya que da lugar a incrementos en la productividad futura de

los trabajadores. Y la segunda, denota aquella que afecta a la productividad de las personas, pero solamente en la empresa que la proporcionan. Reconoce que la mayor parte de la formación que se impone en el trabajo no es ni completamente general ni completamente específica, pero aclara que la productividad crece en mayor grado en las empresas que la proporcionan y, por lo tanto, debe considerarse como formación específica. El resto de la formación eleva la productividad en la misma medida en todas las empresas y debe considerarse como formación general.

De igual forma para Werther W. y Keith D. (2000 P.8), el único propósito que busca una gestión de recurso humano es el convertir a los trabajadores en general de una organización en elementos y agentes claves, capaces de hacer un producto o prestar un servicio de óptima calidad, mediante la prestación de la fuerza de trabajo y contribuía al logro de los objetivos de la organización, obteniendo beneficios que pueden ser distribuidos entre quienes dirigen la empresa, y los que la componen. La gestión de los Recursos Humanos representa un área que debe considerarse de real importancia dentro de las organizaciones conforme con lo que realiza y con los resultados obtenidos, ya que determina el grado de éxito de la misma, no obstante dicha administración dependerá de diversos y complejos factores, entre los cuales se puede destacar el estilo de gestión que la organización pretenda adoptar de acuerdo a sus necesidades.

A medida que pasan los años la gestión de recursos humanos (en adelante la GRH), ha venido tomando mayor importancia y ha venido escalando posición dentro de los recursos de la administración de las empresas. Los empresarios han reconocido que para llegar a alcanzar los

objetivos y metas trazadas, es necesario contar no solo con los recursos materiales o tecnológicos, sino con los humanos, capaces de crear un producto determinado o prestar algún servicio.

A razón de esto, la administración de recursos humanos, viene enfrentando diferentes desafíos tanto internos como externos, y que han hecho que la labor realizada con respecto al personal, como ahora si difiere en la modernidad, posee mayor responsabilidad al momento de que la organización se dispone lograr un objetivo determinado. Estos desafíos tienen relación con la explosión de la globalización y de la apertura de nuevas redes de mercados a nivel mundial; con lo cual, las economías de las naciones se vuelven más dependientes unas de las otras, sin obviar por supuesto lo que significa el manejo del recurso humano adoptando a esos nuevos desafíos.

De allí que el autor en referencia, manifiesta que la GRH, consiste en una serie de actividades que requieren planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar, técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, planteando al mismo tiempo que la organización es el medio mediante el cual permite a las personas que trabajan en ellas, alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo que desempeñan.

Por otro lado, Albizu, Eneka y Landaeta (2001), consideran la gestión de los recursos humanos como aquella que contempla las actividades orientadas a canalizar las relaciones que se generan entre una organización y los individuos que la integran, constituyéndose, consecuentemente, el eje

de la propia actividad organizativa. La Gestión de los Recursos Humanos representa un área que debe considerarse de real importancia dentro de las organizaciones conforme con lo que realiza y con los resultados obtenidos, ya que determina el grado de éxito de la misma, no obstante dicha administración dependerá de diversos y complejos factores, entre los cuales se puede destacar el estilo de gestión que la organización pretenda adoptar de acuerdo a sus necesidades.

Chiavenato (2000), define la gestión de recursos humanos como un área interdisciplinaria que abarca diversos conceptos como lo son: la psicología industrial y organizacional, la sociología organizacional, el derecho laboral, la medicina laboral, entre otras, en fin de abarca una inmensa cantidad de campos de conocimientos. De allí que se puede indicar que la gestión de recursos humanos representan a todas aquellas actividades que se requieren planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar, técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, planteando al mismo tiempo que la organización es el medio mediante el cual permite a las personas que trabajan en ellas, alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo que desempeñan.

Por otro lado, Albizu, Eneka y Landaeta (2001), consideran la gestión de los recursos humanos como aquella que contempla las actividades orientadas a canalizar las relaciones que se generan entre una organización y los individuos que la integran, constituyéndose, consecuentemente, el eje de la propia actividad organizativa.

Objetivos de la administración de recursos humanos:

Para Werther y Davis (2002), los objetivos fundamentales de la GRH tienen varias consideraciones, sin embargo en el cuadro 1, se muestra los más relevantes para el especialista y para el ámbito de la comprensión:

Cuadro 1: Objetivos de la Administración de Recursos Humanos

OBJETIVOS	ALCANCE
OBJETIVOS SOCIALES	Donde la contribución de la administración de recursos humanos a la sociedad se basa en principios éticos y socialmente responsables.
OBJETIVOS CORPORATIVOS.	En donde el administrador de recursos humanos debe reconocer que su actividad no es un fin en sí mismo; es solamente un instrumento para que la organización logre sus metas fundamentales. El departamento de recursos humanos existe para servir a la organización
OBJETIVOS FUNCIONALES	En la cual se debe mantener la contribución de los recursos humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la compañía.
OBJETIVOS PERSONALES	En el que la Administración de Recursos Humanos es un poderoso medio para permitir a cada integrante lograr sus objetivos personales en la medida en que son compatibles y coincidan con los de la organización. Para que la fuerza de trabajo se pueda mantener, retener y motivar es necesario satisfacer las necesidades individuales de sus integrantes. De otra manera es posible que la organización empiece a perderlos o que se reduzcan los niveles de desempeño y satisfacción.

Fuente: Rengifo, a partir de Werther y Davis (2002)

De cualquier forma; los autores enfatizan el proceso de estructura presentes en cada organización en el cual se deben los objetivos como lineamientos que el proceso de desempeño laboral.

Así mismo; Chiavenato (2000), argumenta que los objetivos de la Administración de Recursos Humanos se centra en:

- ✓ Crear, mantener y desarrollar un conjunto de recursos humanos, con habilidades y motivación suficiente para conseguir los objetivos de la organización, es decir un personal capacitado para desarrollar sus funciones y responsabilidades y que colabore amplia y eficazmente, ya que ambos (capacidad y colaboración) contribuyen al logro de los objetivos del empresario (mayores ganancias, producto de calidad, competitividad, entre otros).
- ✓ Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación del desarrollo y la satisfacción de los recursos humanos y el logro de los objetivos individuales, como los son: Salarios justos, buen ambiente de trabajo, seguridad, reconocimiento, posibilidades de progreso, garantía de cumplimiento de las leyes laborales, trato acorde a su dignidad humana, otros.
- ✓ Alcanzar la eficiencia y la eficacia con los recursos humanos disponibles.

Estos objetivos permiten establecer los alcances y propósitos que tiene la gestión de los recursos humanos en las organizaciones.

En este orden de ideas, sería conveniente señalar las políticas de Administración de Recursos Humanos de acuerdo a lo siguiente.

✓ **Políticas de alimentación de recursos humanos:**

- Fuentes de reclutamiento: Interna y externa, y las técnicas de reclutamiento preferidas por la organización.
- Criterios de selección de recursos humanos y patrones de calidad para la admisión (aptitudes físicas e intelectuales, experiencia, capacidad de desarrollo).
- Integración rápida y eficacia de los nuevos trabajadores dentro de la organización.

✓ **Políticas de aplicación de recursos humanos:**

- Como determinar los requisitos básicos de la fuerza de trabajo para el desempeño de las tareas y atribuciones del conjunto de cargos de la organización.
- Criterios de planeación, distribución y traslado interno de los recursos humanos (planificación de carreras, oportunidades futuras, entre otros).
- Criterios de evaluación de la calidad y de la adecuación de los recursos humanos mediante la evaluación del desempeño.

✓ **Políticas de mantenimiento de recursos humanos:**

- Criterios de remuneración directa de los empleados, teniendo presente la evaluación de cargos y salarios en el mercado de trabajo.

- Criterios de remuneración indirecta de los empleados, teniendo en cuenta los programas de beneficios sociales más adecuados a las necesidades existentes en los cargos de la organización y considerando la posición de la organización frente a la actividad del mercado de trabajo.
- Mantener motivada la fuerza de trabajo, con la moral en alto, y participativa y productiva dentro del clima organizacional adecuado.
- Criterios de higiene y seguridad relativas a las condiciones físicas ambientales.
- Buenas relaciones con los sindicatos y representantes del personal.

✓ **Políticas de desarrollo de recursos humanos:**

- Criterios de diagnóstico y programación de preparación y rotación constante de la fuerza de trabajo.
- Criterios de desarrollo de recursos humanos a mediano y largo plazo, revisando la realización continua del personal humano en posiciones gradualmente elevadas en la organización.
- Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la buena marcha y la excelencia organizacional, mediante el cambio de comportamiento de los miembros.

✓ **Políticas de control de recursos humanos:**

- Como mantener una base de datos capaz de suministrar la información necesaria para realizar los análisis cuantitativo y cualitativo de la fuerza de trabajo disponible en la organización.
- Criterios para mantener auditoría permanente en la aplicación y la adecuación de las políticas y de los procedimientos relacionados con los recursos humanos de la organización.
- Es de destacar que el autor enfatiza que dichas políticas son consideradas como lineamientos los cuales han sido creados para dar respuestas a los problemas que puedan presentarse en la organización, de tal manera que aseguren el cumplimiento las funciones de acuerdo con los objetivos deseados.

La estrategia empresarial y la gestión humana

El desarrollo de toda estrategia empresarial debe estar íntimamente alineado al desarrollo de la estrategia de la gestión humana. Cuando se hace referencia a la estrategia empresarial y a la de gestión humana hay que tomar en cuenta los objetivos y las metas que se tengan planteadas en la empresa. En este sentido, los RRHH se convierten en un factor protagónico, consustancial a la propia estrategia e indispensable en el ajuste de las organizaciones, no solo con el ambiente sino también con la organización internamente.

Para Valle Cabrera (1995, p.37), citado pro Cejas y Chirinos (2015), la gestión estratégica de los recursos humano es un Modelo que se plasma en

estrategias realizadas en el ámbito social, del que se derivan unos objetivos y metas de forma que se produzca el ajuste entre la organización y el ambiente, formulándose para ello las correspondientes políticas y prácticas de gestión de recursos humanos. Sin embargo, otros especialistas en el tema han logrado definir la estrategia entre los cuales se señala:

✚ Grant Rober M.(1996, pp. 27-54): la estrategia tiene que ver con el ajuste de los recursos y capacidades de una empresa a las oportunidades que surgen en su entorno, así entonces el análisis basado en los recursos se centra en la relación entre la estrategia, los recursos y capacidades interna de la empresa.

✚ Hay Group (2000, pp. 961-999): sobre la implantación de las estrategias y los RRHH, hace énfasis en el impacto del capital humano o del talento organizado como clave de las estrategias que se implantan en las organizaciones, donde el alinear talento y estrategia de forma consistente y permanente es la clave del éxito empresarial.

✚ Johnson Gerry y Scholes Kevan (1996, pp.6-28): para estos autores el análisis de los recursos y la capacidad estratégica empresarial están fundamentados en examinar las organizaciones en varios niveles de detalles que incluye no solo estructura y maquinaria sino también los Recursos Humanos.

✚ Menguzzato Martina y Renau Juan José (1991): para estos especialistas, la gestión de los recursos humanos, tiene que ver con la necesidad planteada desde dentro de la empresa y que se puede considerar resultado de un mayor nivel de formación de las personas y, por lo tanto, un mayor nivel de exigencia en busca de la satisfacción en el trabajo (condiciones de trabajo y calidad de vida: información y

comunicación, participación en las necesidades), y con la necesidad creada por la evolución del entorno general y del entorno competitivo.

Con estas conceptualizaciones es evidente que la estrategia tiene que ver con el ajuste de los recursos y capacidades de una empresa a las oportunidades que surgen de su entorno. El papel que tiene los recursos y capacidades en la formulación de la estrategia ha estado relacionado, en su mayor parte, con la estructura adecuada de la organización, los sistemas de control y la estructura y estilo de la alta dirección, todos estos vinculados con la estrategia.

Principios de la administración científica de Taylor.

Para Taylor, la gerencia adquirió nuevas atribuciones y responsabilidades descritas por los cuatro principios siguientes:

- ***Principio de planeamiento:*** sustituir en el trabajo el criterio individual del operario, la improvisación y la actuación empírico-práctica por los métodos basados en procedimientos científicos. Sustituir la improvisación por la ciencia, mediante la planeación del método.
- ***Principio de la preparación/planeación:*** seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes y prepararlos, entrenarlos para producir más y mejor, de acuerdo con el método planeado.

- ***Principio del control:*** controlar el trabajo para certificar que el mismo está siendo ejecutado de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto.
- ***Principio de la ejecución:*** distribuir distintamente las atribuciones y las responsabilidades, para que la ejecución del trabajo sea disciplinada.

Otros principios implícitos de administración científica según Taylor

- Estudiar el trabajo de los operarios, descomponerlo en sus movimientos elementales y cronometrarlo para después de un análisis cuidadoso, eliminar o reducir los movimientos inútiles y perfeccionar y racionalizar los movimientos útiles.
- Estudiar cada trabajo antes de fijar el modo como deberá ser ejecutado.
- Seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con las tareas que le sean atribuidas.
- Dar a los trabajadores instrucciones técnicas sobre el modo de trabajar, o sea, entrenarlos adecuadamente.
- Separar las funciones de planeación de las de ejecución, dándoles atribuciones precisas y delimitadas.

- Especializar y entrenar a los trabajadores, tanto en la planeación y control del trabajo como en su ejecución.
- Preparar la producción, o sea, planearla y establecer premios e incentivos para cuando fueren alcanzados los estándares establecidos, también como otros premios e incentivos mayores para cuando los patrones fueren superados.
- Estandarizar los utensilios, materiales, maquinaria, equipo, métodos y procesos de trabajo a ser utilizados.
- Dividir proporcionalmente entre la empresa, los accionistas, los trabajadores y los consumidores las ventajas que resultan del aumento de la producción proporcionado por la racionalización.
- Controlar la ejecución del trabajo, para mantenerlos en niveles deseados, perfeccionarlo, corregirlo y premiarlo.
- Clasificar de forma práctica y simple los equipos, procesos y materiales a ser empleados o producidos, de forma que sea fácil su manejo y uso.

La gestión por competencias en el marco de la consolidación de la GRH

Como las personas pasan el mayor tiempo de sus vidas en la empresa donde trabaja, estas esperan recibir algo a cambio, mucho más que una simple remuneración. Si las personas no se sienten motivadas al realizar sus labores diarias en el trabajo no desarrollarán habilidades y capacidades que

les permitan ser competentes en su vida personal y, a su vez, dentro de la organización. La competencia de los individuos se deriva de la posesión de una serie de atributos (conocimientos, valores, habilidades y actitudes), que se utilizan en diversas combinaciones para llevar a cabo actividades ocupacionales.

Álvarez (1998:49) define la competitividad como

“la capacidad que tiene una organización para incrementar, consolidar y mantener su presencia en el mercado. La organización logra ser competitiva si el personal que labora en la misma posee las capacidades necesarias para trabajar en pro de la competitividad de la organización en todos los ámbitos”.

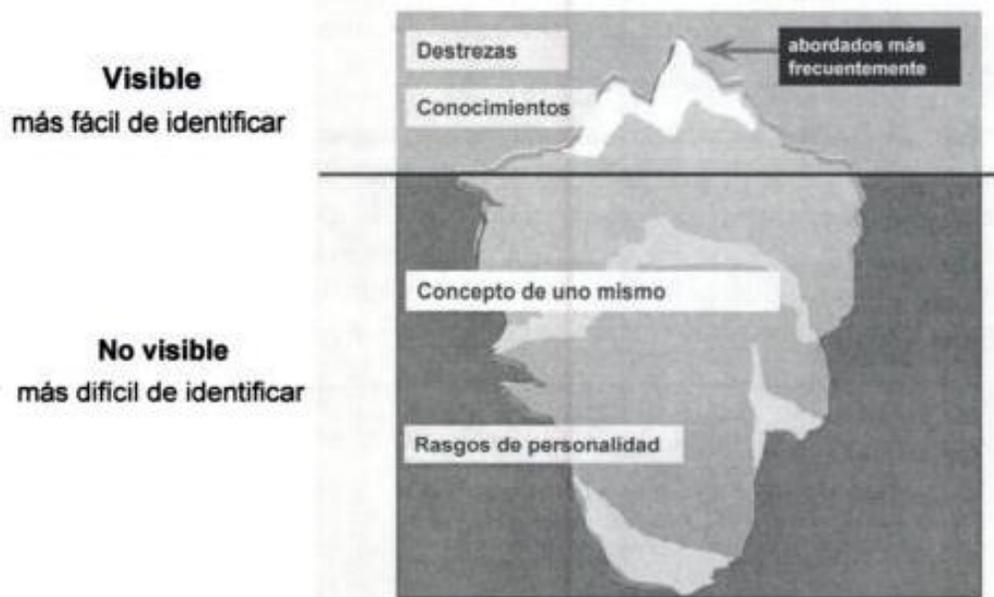
Es por ello importante para la empresa contar con personal calificado y lleno de competencias que les permita consolidarse en el mercado, lograr las metas que se plantea y satisfacer las necesidades de los clientes tanto internos como externos.

Es necesario resaltar el aporte que realiza Alles a través de Spencer y Spencer (1993), quien define la competencia como “una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una *performance* superior en un trabajo o situación”. Es decir que la competencia es una parte profunda de la personalidad que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo en las personas.

A continuación se presenta la teoría de competencias de Spencer y Spencer donde se explica mediante la representación del *iceberg* que “muchas organizaciones seleccionan al personal en base a conocimientos y habilidades, asumiendo que los nuevos empleados poseen las características o las competencias necesarias para lograr las metas y objetivos requeridos por la empresa”.

Por otro lado, en la Figura 1, describen que el concepto de uno mismo y los rasgos de personalidad no son visibles y más difíciles de identificar, por lo que en este aspecto es que se debe enfocar el adiestramiento de una persona para ayudar a desarrollar las competencias individuales que formen parte, a su vez, de las capacidades organizacionales.

Figura 1: Modelo del Iceberg



Fuente: Spencer y Spencer.

Fuente: Alles (2005)

Ahora bien, lograr la identificación de las competencias necesarias para ejercer un cargo tan importante como lo es la gerencia, no significa nada si no se utilizan y desarrollan como una base sostenible en el individuo y utilizadas en la organización dentro del logro progresivo de la misión y visión de la misma. Por otro lado Mertens, I. (2000), en la OIT/Cinterfor (Organización Internacional del Trabajo en el Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional) plantea la siguiente pregunta que a continuación se presentan para explicar brevemente la importancia de la formación por competencias en la empresa:

¿Qué ventajas obtiene una empresa de la formación basada en competencias? OIT/Cinterfor

Las empresas han comenzado a reconocer que su principal fuente de diferenciación y competitividad es su gente. Se recogen cada día más experiencias de organizaciones empresariales que orientan sus esfuerzos competitivos a fortalecer su activo humano. Generar ambientes propicios a la innovación y al aprendizaje continuo son objetivos que se sustentan en los procesos de capacitación para el desarrollo de competencias laborales.

El enfoque de competencias aclara notablemente el panorama para la selección de personal, el cual puede fundamentarse, ya no sobre diplomas, sino sobre capacidades demostradas. Las nuevas líneas en materia de vinculación de personal se describen sobre la base de perfiles de competencia. La simplificación en las atiborradas y muchas veces inoperantes descripciones de puestos se facilita enormemente con conceptos como el de los niveles de desempeño y las áreas de competencia, antes que por la tradicional y desgastada forma de bautizar puestos y crear diferenciaciones innecesarias entre colaboradores que

interactúan a niveles similares y con altos grados de interdependencia.

La formación de los trabajadores tiene una más fácil identificación y provisión mediante mecanismos de evaluación de las competencias que cada uno dispone, que faciliten la identificación de aquellas competencias a desarrollar en cada caso, y por tanto, de las acciones de formación requeridas. Muchos programas de capacitación empresarial caen en la fácil e ineficaz fórmula del recetario que, por repetitivo, sólo logra dar cuenta de recursos en tiempo y dinero pero no significan mayor avance a los ojos de los trabajadores. (p 6).

Ahora bien, las empresas que toman en cuenta el desarrollo y adiestramiento del personal y en particular el de los gerentes, tienen la ventaja principal de crear talento humano con el que cuenta, capaces de obtener mayores beneficios tanto individuales como organizacionales y lograr la visión y misión planteada en la organización. Las competencias laborales que desarrollen a lo largo del adiestramiento les permite preparar una planificación basada en los cambios que se avecinen y así evitar cualquier tipo de costo o desperdicio de recursos y tiempo, por lo tanto es importante que los gerentes estén capacitados y dotados de competencias que beneficien la empresa.

Tipos de Competencias

Cejas (2010), hace referencia a las Competencias a través de aquellas que determinan su clasificación, al respecto indica

“... se clasifica las competencias en técnicas y genéricas, entendiéndose por las primeras aquellos conocimientos, habilidades y destrezas (parte superior del iceberg) y por las segundas, es decir, las genéricas la parte blanda, es decir, las actitudes, rasgos, motivos, rol social e imagen en sí mismo (base del iceberg)” (p 267).

De igual manera, Cejas (ob.cit), explica la clasificación estructurada por Vargas (1999), quien destaca en sus prescripciones tres grupos:

- Las básicas, se orientan a habilidades para la lectura, escritura, comunicación oral y matemáticas.
- Las genéricas, están dadas por desempeños en diferentes sectores o actividades, por lo general en relación con el manejo de equipos.
- Las específicas, se refieren a las ocupaciones concretas y no transferibles fácilmente. (p 268).

Según Cejas y Grau (2007) se distinguen dos enfoques acerca de las competencias laborales:

- **El enfoque estructural**

En este enfoque la formación por competencias busca formar a las personas en un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes requeridas para lograr un determinado resultado en un ambiente de trabajo.

Esta definición permite plantear dos facetas que le otorgan un significado importante en el contexto de la formación.

- ✓ La primera faceta que caracteriza el concepto de competencia en la enumeración de un conjunto de atributos de la persona que no se limitan al conocimiento, sino que incluyen las habilidades, las actitudes, comunicación y personalidad, definiendo a la formación de manera integral, reflejando las diferentes dimensiones que representa el acto de trabajar y no se limita al conocimiento únicamente.
- ✓ La segunda faceta es la relación explícita que se establece entre esos atributos y el resultado o desempeño requerido. Intenta cerrar la distancia entre la calificación entendida como un conjunto de conocimientos y habilidades, y el desempeño concreto requerido en la empresa u organización. Es una propuesta para aumentar la posibilidad de la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades que conduzcan efectivamente a un desempeño o resultado superior en la organización.

La aplicación de la competencia es justamente la capacidad de articulación de los atributos personales con los otros subsistemas que determinan el progreso de la organización. En este sentido, para que los atributos conduzcan a un desempeño efectivo, sus nuevos contenidos requieren ser deducidos de la estrategia global de la organización, y de la trayectoria de innovación en tecnología, así como en la gestión de los recursos humanos y las relaciones laborales.

Se debe entonces articular la formación por medio de la competencia, lo que significa, entonces, que el desempeño no sólo corresponde a la aplicación práctica de conocimientos y habilidades, sino que corresponda a las necesidades estratégicas de las organizaciones, su tecnología, y su cultura organizacional.

- **El enfoque dinámico**

Se caracteriza por la evolución de los mercados en que operan las empresas en la actualidad, retomando a Mertens (1998), la evolución de los mercados se puede caracterizar por cuatro fenómenos que se presentan de manera simultánea:

- ✓ El primer fenómeno es la mayor complejidad de los productos y servicios. Lo que significa que las condiciones de los mercados han cambiado, antes había una segmentación clara de los mercados en cuanto a precio, claridad, diseño y servicio al cliente, pero actualmente se observa una tendencia a la convergencia de estos criterios, a la simultaneidad de su presencia.

- ✓ El segundo fenómeno es la tendencia hacia la apertura de los mercados, lo que significa la presencia de una mayor variedad de opciones en el mismo segmento del mercado y al mismo tiempo la posibilidad de acceso a muchos más mercados que antes.

- ✓ Un tercer fenómeno es el mayor dinamismo en los mercados, provocado por la superior exposición ante impulsos y señales diversas de cambio, generando una menor permanencia de las posiciones de los productos en el mercado. Esto permite que las empresas sean más dinámicas en sus estrategias de innovación de producto y de proceso, de cara a las prácticas de producción que se difunden con mayor rapidez.

✓ Un cuarto fenómeno es la mayor exigencia del mercado y la mayor cantidad de competidores. Este factor marca el nivel de los otros tres fenómenos, ya que impulsa la interrelación entre los cuatro fenómenos mencionados.

Estos cuatro fenómenos, que caracterizan la tendencia general de los estándares del mercado plantean a la empresa dos posibles estrategias:

- ✓ La primera es seguir la tendencia global del mercado.
- ✓ La segunda es diferenciarse en el mercado, a través de aquellos aspectos que las hagan únicas y que sean difíciles de copiar por terceros.

Estas dos posibles estrategias se fundamentan en las cuatro dimensiones mencionadas. No obstante, ambas tendencias operan en el contexto de la globalización de los mercados y en las transformaciones tecnológicas que han dado lugar a este proceso, sin embargo, el estándar de desempeño de la empresa constituye, por una parte, las cuatro dimensiones del modelo del mercado, y por la otra, la capacidad de destacarse en ellas a través de ser competitivo.

Marco conceptual de la investigación

Es la elaboración conceptual del problema, son las definiciones de las variables contempladas en el problema y en los objetivos de investigación, y de los términos claves que van a ser usados con mayor frecuencia en la investigación.

Capacidades: Son condiciones cognitivas, afectivas y psicomotrices fundamentales para aprender y denotar la dedicación a una tarea. Constituye el desarrollo de las aptitudes.

Competencias: Se definen como el conjunto de habilidades, destrezas y aptitudes que posee una persona, cuya aplicación determina el desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

Comunicación: Es la transmisión de información y significado de una parte a otra a través de símbolos compartidos.

Comunicación: Proceso mediante el cual las personas trata de compartir significados por medio de la transmisión de mensajes.

Control: Establecer patrones de medición para conocer cuál ha sido el logro obtenido y llevar a cabo con un estándar de calidad, la gestión de recurso humano.

Coordinación: Mantener un equilibrio entre las acciones individuales y el esfuerzo grupal para el logro de los objetivos en común.

Desarrollo de personal: La cual viene a ser el punto central de esta investigación, abarca desde la orientación del personal, una vez inmerso en la organización, pasando por la capacitación y el adiestramiento, logrando objetivos corporativos y personales evaluando su desempeño para conocer sus debilidades y fortalezas, hasta la planificación de carrera para obtener un personal altamente calificado que conozca todo el sistema productivo de la organización.

Destrezas: Competencias relacionadas con la tarea.

Dirigir: Tomar la batuta de las decisiones comprendidas por la auténtica gestión de recurso humano por medio de un liderazgo efectivo.

Evaluación: Proceso que tiene como finalidad determinar el grado de eficacia y eficiencia, con que han sido empleados los recursos destinados a alcanzar los objetivos previstos, posibilitando la determinación de las desviaciones y la adopción de medidas correctivas que garanticen el cumplimiento adecuado de las metas presupuestadas.

Gerencia: Se utiliza para denominar al conjunto de empleados de alta calificación que se encarga de dirigir y gestionar los asuntos de una empresa.

Gestión del Conocimiento: Es un concepto aplicado en las organizaciones, que busca transferir el conocimiento y la experiencia existente entre sus miembros, de modo que pueda ser utilizado como un recurso disponible para otros en la organización.

Gestión: El termino implica al conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto.

Habilidad: Rasgo biológico o aprendido que permite a una persona realizar alguna actividad mental o física.

Mantenimiento de personal: Integradas por el conjunto de acciones que buscan no solo prepararlos, sino, mantenerlos, motivados por lograr el rendimiento adecuado que vendría siendo uno de los objetivos principales de la gerencia de recursos humanos.

Objetivo: Son los fines hacia donde se dirige la actividad, los propósitos de la planificación.

Organización: Es la estructura que debe existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia.

Organizar: Consiste en conformar una estructura de la organización y establecer un diseño específico lo cual conlleve al cumplimiento de las metas.

Promoción de personal: Que se refiere a introducir en la organización un personal calificado y que cumpla con las exigencias que el sistema productivo de la organización exige, estableciendo de ese modo un equilibrio funcional.

Utilización del personal: Que vendría a ser el liderazgo que ejerce la administración de recursos humanos.

Sistema de variables

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

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

Cuadro 2: Operacionalización de las Variables

OBJETIVO GENERAL: Analizar la gestión de los recursos humanos que se lleva a cabo en las contralorías municipales con el fin de estudiar los procesos inherentes al desarrollo del talento humano.

OBJETIVOS	VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	INSTRUMENTOS	ITEMS	FUENTE
Describir las condiciones que determina la gestión de recursos humanos producto de la actividad laboral vinculados a las normativas para las contralorías.	Gerencia	Fortalezas: Gerencia, gestión, planificación, formación, capacitación, experiencia, conocimiento, habilidades, organización, responsabilidades.	Recursos humanos, planear, organizar, dirigir, controlar, estrategias, objetivos y un sistema de control de GRH.	Entrevista Cuestionario	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14.	Contralor Municipal
Estudiar el proceso para el cambio que desarrolla la gestión de Recursos Humanos a través de las competencias laborales en el talento humano.	Gestión de recursos humanos	Fortalezas: Planificación estratégica, tecnología, responsabilidad, comunicación. Debilidades: Presupuesto.	Planificación, presupuesto, cronogramas de evaluación de desempeño.	Entrevista Cuestionario	15, 16, 17, 18.	Contralor Municipal
Describir los procesos que conllevan la gestión de recursos humanos con el fin caracterizar el cambio organizacional en pro del desarrollo por competencias del talento humano que labora en las contralorías municipales del estado Carabobo.	Competencias	Fortalezas: Gerencia, dirección, responsabilidad, comunicación, innovación, liderazgo, competencias, habilidades, valoración, formación, capacitación. Debilidades: Resistencia a los cambios.	Comunicación, responsabilidad, competencias.	Entrevista Cuestionario	19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32.	Contralor Municipal

Fuente: Douglas, Rojas (2016)

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico, se encarga de revisar los procesos a realizar para la investigación, no sólo analiza qué pasos se deben seguir para la óptima resolución del problema, sino que también determina, si las herramientas de estudio que se van a emplear, ayudarán de manera factible a solucionar el problema. Es una serie de pasos o métodos que se deben plantear, para saber cómo se proseguirá en la investigación. Según plantea Carlos Sabino, referido al marco metodológico: “En cuanto a los elementos que es necesario operacionalizar pueden dividirse en dos grandes campos que requieren un tratamiento diferenciado por su propia naturaleza: el universo y las variables”. (Sabino, 1992).

Según lo que plantea Carlos Sabino, en un proceso de investigación es necesario tener en cuenta todos los factores que influyen en el problema, como su contexto, sus condiciones, sus cambios y principios. Es por aquel motivo que el marco metodológico nos contextualiza profundamente en el problema, no sólo por parte teórica sino también práctica, viendo la forma de estudiar los diversos factores que afectan al problema.

Consideraciones Generales:

Esta investigación se pretende ofrecer técnicas y métodos asociados al tema objeto de estudio, por lo tanto la estructura metodológica en este caso es sistemática y coherente en base a los objetivos planteados por la autora en el capítulo I.

Según Balestrini, Mirian (2002);

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

Tipo y Diseño de investigación:

Tipo de investigación:

Por las características planteadas en la investigación se establecerá la modalidad de una investigación descriptiva de tipo documental, con respecto a esta Hurtado, I (2001:83), establece que: “es cuando se estudian textos y otras fuentes documentales”, por otra parte Bisquerra, R (1996:65), establece que en la investigación de tipo descriptiva: “No se manipula ninguna variable. Se limita a observar y describir los fenómenos”.

Igualmente, el presente trabajo tendrá la modalidad de investigación de campo, definida por Hurtado, I (2001:83) como: “las que se realizan observando el fenómeno en su ambiente natural”. La descripción pretende narrar el fenómeno en estudio de manera que resulte lo más completa y no prejuiciado posible, reflejando a su vez la realidad vivida por los sujetos involucrados, su mundo y su situación de la forma más auténtica. Al respecto Hurtado (2007) establece que “la investigación descriptiva el propósito es exponer el evento estudiado, haciendo una enumeración detallada de sus características.”

Por otro lado, se considera explicativo el estudio debido a que la autora relacionara la gestión de recursos humanos en el desarrollo por competencia del talento humano que laboran en las contralorías municipales del estado Carabobo, entendiéndose así que la investigación es explicativa porque considerara los hechos mediante el establecimiento de las relaciones propias del estudio.

Finalmente la investigación tuvo una fase de campo, ya que se extrajo la información directamente de un instrumento de recolección de datos conocido como Cuestionario, con el fin de recorrer información relativa con las variables de estudio. En este sentido, el tipo de investigación será investigación de campo, la cual según (Sabino C., 1995, p, 93), es aquella donde los diseños de campo son los que se refieren a los métodos a emplear cuando los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador, estos datos obtenidos directamente de la realidad empírica, son llamados primarios, enominación que alude al hecho de que son datos de primera mano, originales, producto de la investigación en curso sin intermediarios de ninguna naturaleza.

El Diseño de la investigación

Tener en cuenta a los objetivos propuestos, la investigación que mejor se ajusta para la consecución de dichos objetivos se orienta hacia la incorporación de un diseño de campo. Al respecto, Hernández, Fernández y Baptista (2006:114), “aquel que se realiza mediante la recolección de los datos directamente de la realidad o del lugar donde se efectuará el estudio, mediante la aplicación de técnicas de encuestas, entrevistas y observación directa”. En este sentido, se obtendrá información directa de los contralores municipales del estado Carabobo, a objeto de determinar las causas del

problema y prever los efectos que tendrán los procesos de desarrollo del talento humano.

En función de los objetivos planteados, se enmarca dentro de la modalidad de proyecto factible. Hurtado (2000), define el proyecto factible de la siguiente forma:

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

Población y Muestra

Siguiendo el concepto de población emitido por Hurtado, I. (ob.cit) la define como: “el conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan, a los elementos o unidades (personas, instituciones o cosas) que se van a estudiar”. En la investigación correspondiente, las contralorías municipales a ser estudiada estarán compuesta por una población de catorce (14) contralorías municipales, que determinara el grado de preponderancia que tienen las direcciones de la gestión de recursos humanos en el ámbito de las competencias y de la formación profesional. En consecuencia se tomara como muestra un total 14 contralores municipales del estado Carabobo, representando así una muestra de tipo intencional con carácter de opinión sobre todo por parte de los actores que han sido escogidos para su estudio. Con respecto a la población Balestrini, (2001), acota lo siguiente: “es una conjunto finito o infinito de personas, casos o elementos que presentan características comunes de los cuales pretenden indagar y

conocer todos o uno de ellos. Una población está determinada por sus características definitorias, por tanto el conjunto de elementos que posea esta característica se denomina población”. (p.137)

Respecto a la muestra conviene destacar que la misma hace referencia a todos aquellos elementos representativos de una población con la cual se trabajará realmente en el proceso de investigación, a ellos se les observará y se les aplicará los cuestionarios y demás instrumentos, tomando en cuenta sus datos y luego los analizaremos y generalizaremos los resultados a toda la población. A juicio de Pérez (2006), igualmente la una porción, un subconjunto de la población que selecciona el investigador de las unidades en estudio, con la finalidad de obtener información confiable y representativa.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para Cejas, M. (2015), un instrumento de recolección de datos es aquel que forma “parte operativa del diseño investigativo que hace relación al procesamiento, condiciones y lugar de la recolección de datos” (p.180). Para los efectos del presente trabajo de investigación se optara utilizar los siguientes instrumentos de recolección de datos: Cuestionarios y Observación Directa. Por medio de estos se pretende, describir con precisión la manera por medio de la que se va a recoger la información acerca de las unidades a investigar, siendo evidente que las técnicas e instrumentos que serán empleados estarán enfocados a la investigación de tipo descriptiva, documental y de campo. Los instrumentos de recolección de datos que serán utilizados para la obtención de información serán considerados como el cuestionario siendo aquel que representa una forma concreta de la técnica

de observación, logra que el investigador fije su atención en ciertos aspectos y se sujete a determinadas condiciones.

Por otro lado la observación directa permite a través de la práctica que se ejecute, involucrar al investigador con el entorno del problema. Sabino (2002), en su texto “El proceso de investigación” comenta que si se quiere conocer algo lo más directo es observar y preguntárselo directamente al objeto de estudio. Esta técnica consiste en observar los escenarios donde se desarrolla la investigación, con el objeto de tener una visión global del trabajo. Esta técnica a utilizar permite en la recolección de datos observar la realidad que converge en la gestión de los recursos humanos, en todo caso es una técnica de recogida de datos, y como tal se puede utilizar en distintos métodos de investigación”.

Para Méndez, C (2001:64) la observación es aquella que se considera como el uso sistemático de nuestros sentidos en la búsqueda de los datos que necesitamos para resolver un problema de investigación. En todo caso, el tipo de observación que será aplicada en esta investigación será la Observación Simple o No Participante que según Méndez, C (2001:52) se da: “cuando el observador no pertenece al grupo y sólo se hace presente con el propósito de obtener la información”.

Por naturaleza de la investigación, fue de carácter descriptivo, documental y hubo una fase de campo, por lo cual el instrumento fue el cuestionario con la finalidad de recoger la información correspondiente a la forma y manera de considerar la gestión de recursos humanos alineadas al cambio organizacional en pro del desarrollo por competencias del talento humano que laboran en las contralorías municipales. Es importante destacar que el cuestionario constituye una forma concreta en la investigación para la

recolección de información de carácter empírica y que el investigador focalizó los aspectos del fenómeno que se consideran esenciales. La técnica del cuestionario fue la encuesta, la cual se hará a través de la consideración establecida metodológicamente para la aplicación de la escala de Likert.

Bajo la escala de medición de tipo Likert, el cuestionario contiene una lista de afirmaciones y se pidió a los contralores municipales que responda en función de cinco (5) alternativas. La calificación de la tendencia de una persona es la suma de toda sus valoraciones. La información de los resultados se reflejó en tablas, y los gráficos circulares resultantes de dicho análisis permitirá plasmar de manera comprensible y objetiva la información.

Análisis e interpretación de los resultados

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

Para el análisis e interpretación de los datos, se tomara cuenta los los siguientes procedimientos: Codificación y Tabulación; Técnicas de presentación; y el Análisis Estadístico.

Codificación y tabulación de los datos

Palella y Martins, (2006:186), “La codificación tiene por objeto sistematizar y simplificar la información procedente de los cuestionarios”. En

el caso específico de la presente investigación, mediante la codificación se asignará un código a cada categoría de las variables, y a partir de dicha codificación, los datos serán transformados en símbolos numéricos para de esta manera poder ser contados y tabulados, en especial las preguntas del cuestionario. Seguidamente dentro de este mismo procedimiento y a los efectos del diseño y confección del código, se procederá a realizar una división entre las preguntas abiertas y las preguntas cerradas que hayan sido incorporadas al cuestionario, a objeto de facilitar el manejo de los datos que contienen.

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

Técnicas de presentación de los datos

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

Para la presentación de la información que se recolectará en la investigación, la técnica que se utilizará será la representación gráfica. Balestrini, M. (1998), La Representación Gráfica: “las técnicas gráficas, permiten representar los fenómenos estudiados a través de figuras, que pueden ser interpretadas y comparadas fácilmente entre sí”. Para la introducción de los datos, se usará una computadora para la aplicación de

alguno de los programas más avanzados para representar los resultados, atendiendo a las características de los hechos estudiados y al conjunto de variables que se analizarán como lo son: Gestión de recursos humanos, gestión gerencial, planificar, dirigir, organizar.

El análisis estadístico de los datos

Está referido a los métodos estadísticos que se aplicarán a los datos obtenidos de la muestra que ha sido delimitada en el proceso de investigación. Respecto al análisis estadístico, Palella y Martins, (2006), Una vez recogidos los valores que toman las variables del estudio (datos), se procede a su análisis estadístico, el cual permite hacer suposiciones e interpretaciones sobre la naturaleza y significación de aquellos en atención a los distintos tipos de información que puedan proporcionar (p.188). Por su parte, Balestrini, M. (1998:160), “Estos procedimientos estadísticos permiten: resumir y comparar las observaciones efectuadas en relación a una determinada variable estudiada; describir la asociación que existe entre dos variables; o efectuar inferencias”. Estas aplicaciones, corresponden a la Estadística Descriptiva y a la Estadística Inferencial.

Dado que en la presente investigación, para efectos del estudio se tomará como población el número total de los contralores municipales del estado Carabobo, se utilizará la estadística descriptiva. Palella y Martins, (2006:188), “La Estadística Descriptiva consiste sobre todo en la presentación de datos en forma de tablas y gráficas”. En función de las interrogantes planteadas en el estudio y en relación a las variables estudiadas, se introducirán algunos métodos estadísticos, derivados de la estadística descriptiva, donde se incluyan la recopilación, organización, presentación e interpretación de los datos, que permitirán describir la asociación que pueda existir entre alguna de las variables.

Descripción de los procedimientos

Fase 1.- Recopilación documental: En función de los objetivos definidos en la presente investigación, donde se plantea analizar la gestión de los recursos humanos que se lleva a cabo en las contralorías municipales con el fin de estudiar los procesos inherentes al desarrollo del talento humano, la autora estuvo en contacto directo con los contralores municipales, quien dio a conocer la situación presentada, a través de la cual se pudo detectar la problemática que llevó a la formulación de los objetivos y justificación de la investigación.

Fase 2.- Recolección de información: Una vez detectada y planteada la problemática, se llevó a la elaboración del marco teórico mediante la recolección de información necesaria para sustentar las bases sobre los antecedentes de la investigación, que permitirán a la autora indagar sobre la situación que se presenta en las contralorías municipales del estado Carabobo, para finalmente verificar los aspectos mediante criterio de especialistas, que conllevará analizar la gestión de los recursos humanos que se lleva a cabo en las contralorías municipales con el fin de estudiar los procesos inherentes al desarrollo del talento humano.

Fase 3.- Presentación de los datos obtenidos: Esta fase se llevo a cabo con la elaboración del marco metodológico, con el propósito de definir el modelo que más se ajuste al tipo de investigación, el cual está enmarcado dentro de un estudio no experimental de tipo transeccional descriptiva, apoyado en una investigación de diseño de campo, bajo la modalidad de proyecto factible, donde se aplicará como técnica la entrevista, y el instrumento será el cuestionario, para su posterior validación por medio de juicio de expertos. En éste sentido, el cuestionario está conformado por treinta y dos (32) preguntas de tipo Lickert, generadas a partir de un número

de afirmaciones ofrecidas a los encuestados, donde las opciones tienen valores ponderados en una escala del 1 al 5 para su calificación según se muestra seguidamente: Totalmente de acuerdo.

Parcialmente de acuerdo.

Ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Parcialmente en desacuerdo.

Totalmente en desacuerdo.

Fase 4.- Análisis e interpretación de la información: Para la presentación de los datos dentro de la investigación, donde se propondrá analizar la gestión de los recursos humanos que se lleva a cabo en las contralorías municipales con el fin de estudiar los procesos inherentes al desarrollo del talento humano, se efectuará la técnica mecánica a través del uso de la computadora, la cual será la herramienta esencial para la aplicación de algún programa avanzado que ofrezca mayores posibilidades en cuanto al diseño y presentación de la técnica seleccionada para representar estos resultados.

Confiabilidad y Validez

En esta parte del trabajo de investigación, el instrumento que fue aplicado para la recolección de la información durante el desarrollo de la investigación fue sometido a revisión por parte de tres (3) expertos en el área, dando así valiosos aportes para la modificación y estructuración final del mismo. El instrumento consta de una escala de medición con alternativas de respuestas que representan la opinión del consultado, siendo estas alternativas las siguientes: 5: Totalmente de Acuerdo, 4: Parcialmente de Acuerdo, 3: Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo, 2: Parcialmente en Desacuerdo, 1: Totalmente en Desacuerdo.

Por otro lado la confiabilidad es uno de los requisitos de la investigación cuantitativa y según Hurtado y Toro (ob.cit, p. 57), “se fundamenta en el grado de uniformidad con que los instrumentos de medición cumplen su finalidad”, la validez se ve afectada por los errores aleatorios y la confiabilidad por los errores sistemáticos de medición. Ary, Cheser y Razavieh (1989:92), citado por Hurtado y Toro (2010).

Para el análisis de los resultados se usó la base de datos, y se trabajó en el desarrollo del nivel estadístico. En la confiabilidad del cuestionario se utilizó el coeficiente Alpha de Cronbach, el cual estima la consistencia interna de una escala de medida. Cabe destacar que el coeficiente Alfa de Cronbach, varía del 0 a 1, donde se suele considerar que una prueba con coeficiente entre 0 y 0,49 presenta correlación baja, entre 0,50 y 0,79 la correlación es moderada y entre 0,80 y 1,00 la correlación es alta.

$$\alpha = \frac{k}{k - 1} * \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_{Total}^2} \right] = 0.68$$

Dónde: α = es el coeficiente de confiabilidad.

K = número de preguntas.

= Es la suma de varianzas de cada ítem.

= Es la varianza del total de filas (puntaje total de los jueces)

Así entonces el resultado de la aplicación de la confiabilidad (0.68) fue alta, debido a que se tiene establecido los siguientes rangos:

Cuadro 3: Interpretación del coeficiente de confiabilidad

Rangos	Coeficiente Alfa
Muy Alta	0,81 a 1,00
Alta	0,61 a 0,80
Moderada	0,41 a 0,60
Baja	0,21 a 0,40
Muy Baja	0,01 a 0,20

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Una vez aplicados los instrumentos de recolección a los contralores municipales, los datos obtenidos son codificados y transferidos a un archivo del programa informático Microsoft Excel. Los datos obtenidos se consideran cuantitativos debido a que se recolectó la información numérica mediante un procedimiento sistemático, por ende el análisis que se realizará es de tipo cuantitativo y la medida de la información recolectada permitirá a la autora presentar un análisis coherente sobre cada afirmación. Para esta investigación se utilizó la estadística descriptiva para analizar los datos obtenidos en el cuestionario, adicionalmente la información se procesó mediante la utilización del programa informático.

Para la presentación de los resultados se utilizaron tablas de frecuencia y gráficos circulares. Finalmente, es de destacar que la graficación según Sabino (2007:129) “es una actividad derivada de la anterior que consiste en expresar visualmente los valores numéricos que aparecen en los cuadros. Su objeto es permitir una comprensión global, rápida y directa de la información que aparece en cifras”.

Consideraciones generales:

En el contexto metodológico del presente trabajo de grado, se aplicó un instrumento para la recolección de la información que consta de cuatro (4) partes.

- ❖ La dimensión gerencia: Diseñada con la finalidad de dar a conocer el contexto de estudio, es decir sobre la gestión de los recursos humanos alineada al cambio organizacional.
- ❖ La dimensión planear: Fue diseñada para conocer las funciones del contralor municipal y la realización de la planificación estratégica en la institución.
- ❖ La dimensión organizar: esta parte del instrumento fue diseñada para dar a conocer la estructura organizativa y los niveles jerárquicos que están claramente definidos en las contralorías municipales.
- ❖ La dimensión dirigir: Se diseñó para conocer como la gerencia promueve la innovación en el marco de los procesos de las contralorías municipales y verificar la presencia de liderazgo en las contralorías municipales en pro del desarrollo por competencias del talento humano.

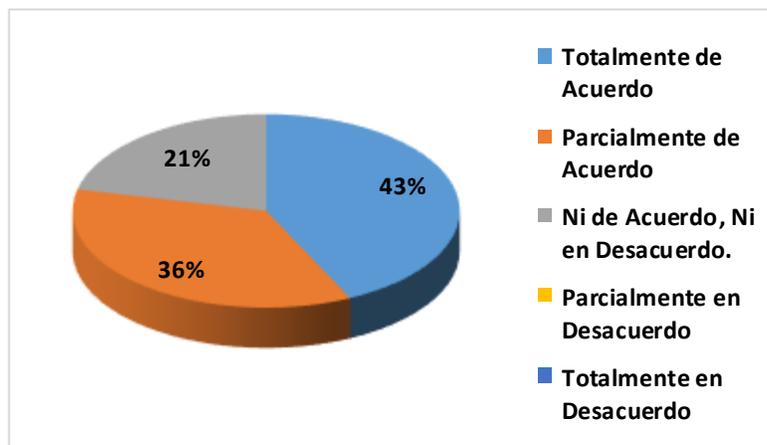
Resulta importante señalar que la aplicación del instrumento a catorce (14) contralores municipales, se llevó a cabo solo con la finalidad de obtener una opinión del mismo que facilitara la comprensión y conocimiento del tema sobre la valoración de los recursos humanos que debe poseer, desarrollar y demostrar todo gerente que desempeña el cargo directivo. A continuación se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento, con sus respectivos análisis. (Anexo A).

P.1.- La gestión de recursos humanos en el marco de las contralorías municipales, deben garantizar que el responsable de dirigir posea una amplia gama de habilidades para poder planear, organizar, dirigir y controlar correctamente.

Tabla 1: La gestión de recursos humanos, planear, organizar, dirigir y controlar correctamente.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	6	43%
Parcialmente de Acuerdo	5	36%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo.	3	21%
Parcialmente en Desacuerdo	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
TOTAL	14	100%

Gráfico 1: La gestión de recursos humanos gerencia en el marco de las contralorías municipales.



Interpretación:

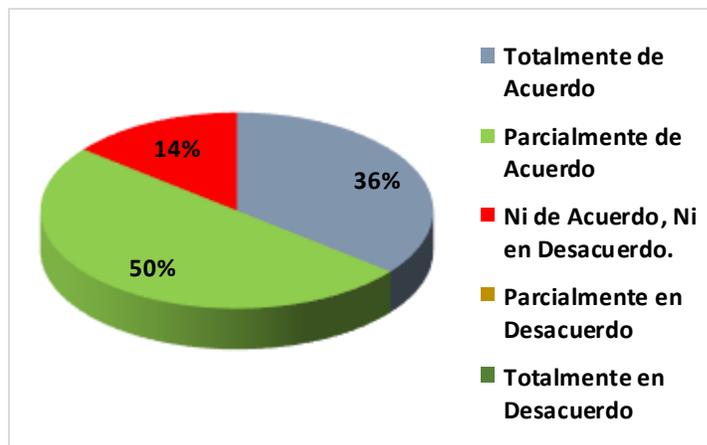
Con un total del cuarenta y tres porcientos de los consultados de las contralorías municipales, esta totalmente de acuerdo y el treinta y seis por ciento parcialmente de acuerdo con la gestión de recursos humanos. De esta manera, las contralorías municipales cumplen estas funciones de acuerdo a la legislación venezolana, específicamente en correspondencia al Sistema Nacional de Control fiscal, que funciona en coordinación con otros órganos que conforman dicho sistema bajo la supervisión de la Contraloría General de la Republica y conforme a los principios de economía, celeridad, eficiencia oportunidad y objetividad de control fiscal, además de autonomía funcional, organizativa y administrativa, traducándose con esto que es un órgano de control externo que a su vez ejecuta actuaciones de conformidad con lo que dispone el artículo 136 de Constitución de la República Bolivariana de Venezuela en concordancia con los artículos 25, 26, 46 y 49 de la ley Orgánica de la Contraloría General de la Republica y del sistema nacional de control Fiscal y el artículo 7 de la Ley Orgánica del Poder Ciudadano.

P.2.- La clave del éxito de una contraloría municipal es la de disponer, entre otras cosas, de una estrategia, de un plan de objetivos y un sistema de control de la gestión que garantice la consecución de los objetivos.

Tabla 2: La clave del éxito de las Contralorías Municipales.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	5	36%
Parcialmente de Acuerdo	7	50%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo.	2	14%
Parcialmente en Desacuerdo	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
TOTAL	14	100%

Gráfico 2: La clave del éxito, estrategia, objetivos y un sistema de control de la gestión.



Interpretación:

Con un total del cincuenta por ciento de los consultados de las contralorías municipales esta parcialmente de acuerdo que el éxito es de disponer, de estrategia, de un plan de objetivos y un sistema de control de la gestión y un treinta y seis por ciento esta totalmente de acuerdo. Establecer las extrategias en la gestión de recursos humanos es determinar la clave de

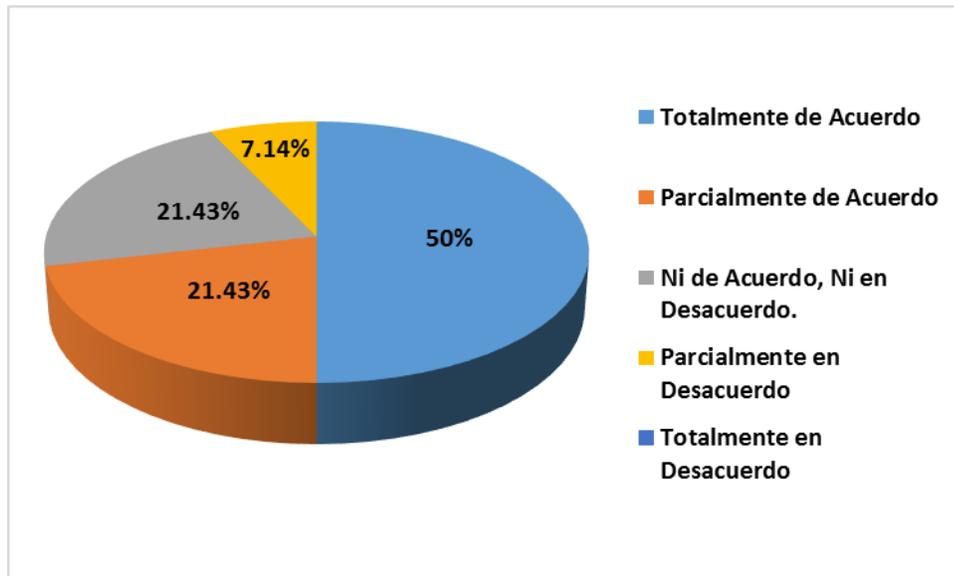
una gestión exitosa, partiendo de los objetivos y de un sistema de control de gestión con la participación de los servidores y servidoras de las contralorías municipales.

P.3: La gestión de recursos humanos de una institución pública como la de las Contraloría Municipales proveerá que todos los sistemas, evaluación de rendimiento y cultura estén alineados a la visión y misión de la institución.

Tabla 3: La gestión de recursos humanos, proveerá que todos los sistemas, evaluación de rendimiento y cultura.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	7	50%
Parcialmente de Acuerdo	3	21.43%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo.	3	21.43%
Parcialmente en Desacuerdo	1	7.14%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
TOTAL	14	100%

Gráfico 3: La gestión de recursos humanos proveerá que todos los sistemas, evaluación de rendimiento y cultura.



Interpretación:

Con un total del cincuenta por ciento de los consultados en las contralorías municipales esta de acuerdo con la gestión de recursos humanos. De esta manera, en las contralorías municipales es evidente que la gestión de recursos humanos cumplen estas funciones de acuerdo a la legislación venezolana, en correspondencia con las del Sistema Nacional de Control fiscal, bajo la supervisión de la Contraloría General de la Republica.

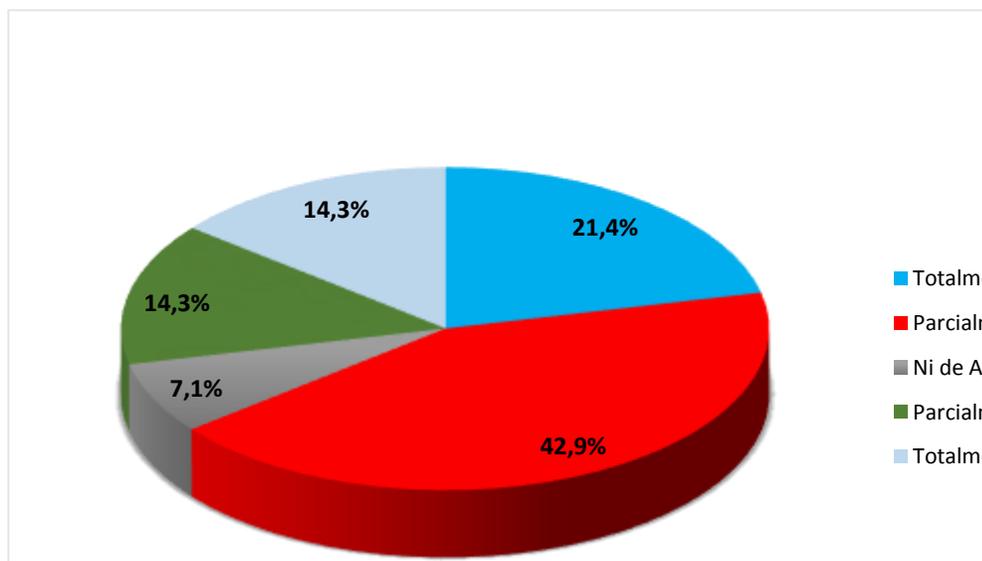
P.4: La gestión de recursos humanos garantizara que todas las fases que avalaran la gestión de las contralorías municipales determinen su acción

y estén integradas por la planificación, organización, ejecución y la evaluación del plan estratégico correspondiente.

Tabla 4: La gestión de recursos humanos, su acción es la planificación, organización, ejecución y la evaluación del plan estratégico.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	3	21.4%
Parcialmente de Acuerdo	6	42.9%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo.	1	7.1%
Parcialmente en Desacuerdo	2	14.3%
Totalmente en Desacuerdo	2	14.3%
TOTAL	14	100%

Gráfico 4: La gestión de recursos humanos es por la planificación, organización, ejecución y la evaluación del plan estratégico.



Interpretación:

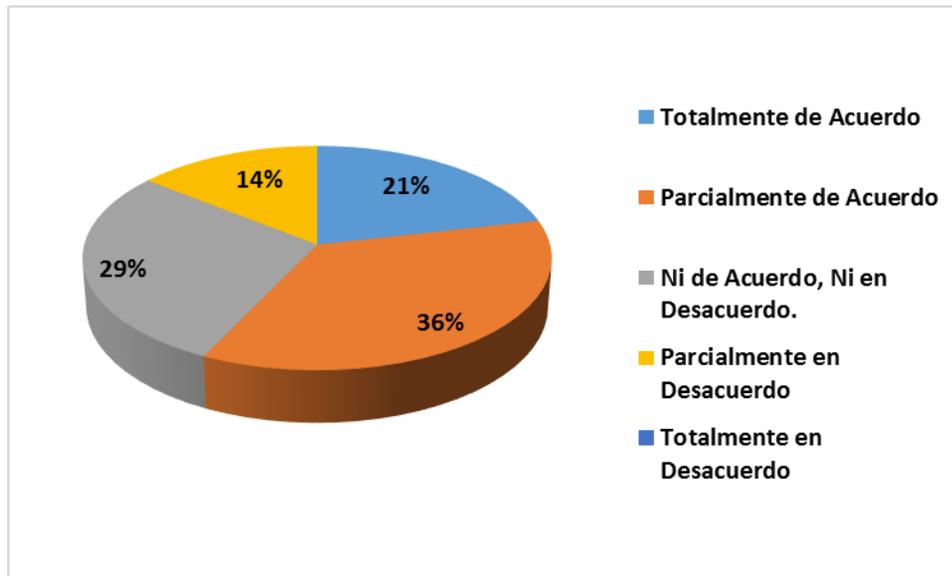
Un cuarenta y tres por ciento de los consultados esta de acuerdo con la gestión de recursos humanos garantizara que todas las fases que avalaran la gestión de las contralorías municipales determinen su acción y estén integradas por la planificación, organización, ejecución y la evaluación del plan estratégico correspondiente. En este sentido, las contralorias municipales son las encargadas de controlar, vigilar y fiscalizar la administración activa, a los entes descentralizados y otro poder, en el marco de lo establecido en las leyes nacionales, estatales y las ordenanzas se cumplan a través de los controles establecidos para tal fin.

P.5: Las contralorías municipales a través del rol de la gestión de recursos humanos garantiza la contribución de los funcionarios en pro de los resultados esperados en la gestión interna y externa.

Tabla 5: El rol de la gestión de recursos humanos garantiza los resultados esperados en la gestión interna y externa.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	3	21%
Parcialmente de Acuerdo	5	36%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo.	4	29%
Parcialmente en Desacuerdo	2	14%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
TOTAL	14	100%

Gráfico 5: Las contralorías municipales a través del rol de la gestión de recursos humanos garantiza la gestión interna y externa.



Interpretación:

Un treinta y seis por ciento de los consultados esta parcialmente de acuerdo y es importante destacar que el rol de la gestión de recursos humanos cumplen estas funciones de acuerdo a lo establecido con las leyes, reglamentos, normas, decretos, ordenanzas y resoluciones que garantiza la contribución de los servidores y servidoras en los resultados en la gestión interna y externa.

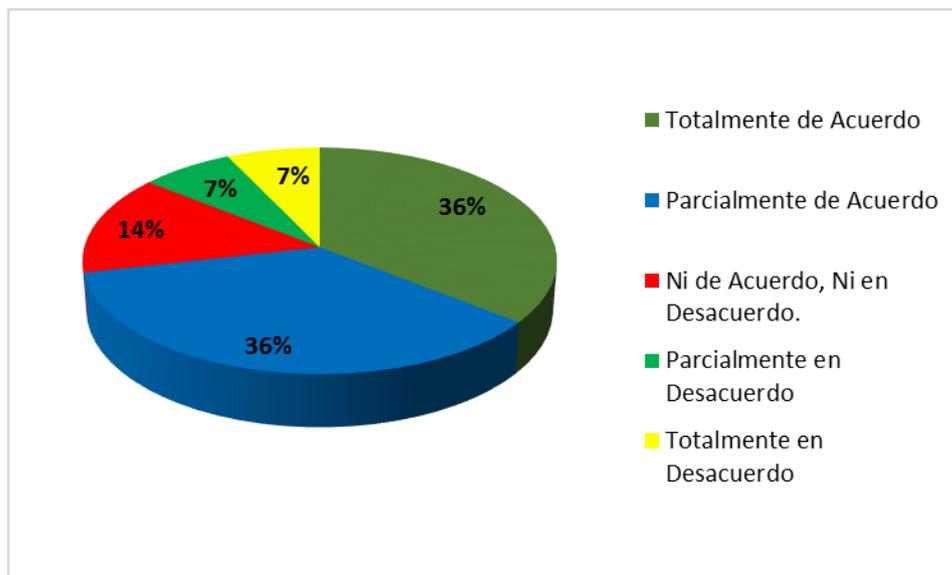
P.6: El rol de la gestión de recursos humanos en las contralorias municipales requiere de técnicas en las que se deje claro que esta gestión

implica un tratamiento exigente de todo el sistema de planificación, definiendo con precisión los objetivos, estrategias, tácticas y auditoría.

Tabla 6: El rol de la gestión de recursos y del sistema de planificación.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	5	36%
Parcialmente de Acuerdo	5	36%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo.	2	14%
Parcialmente en Desacuerdo	1	7%
Totalmente en Desacuerdo	1	7%
TOTAL	14	100%

Gráfico 6: El rol de la gestión de recursos humanos y el sistema de planificación.



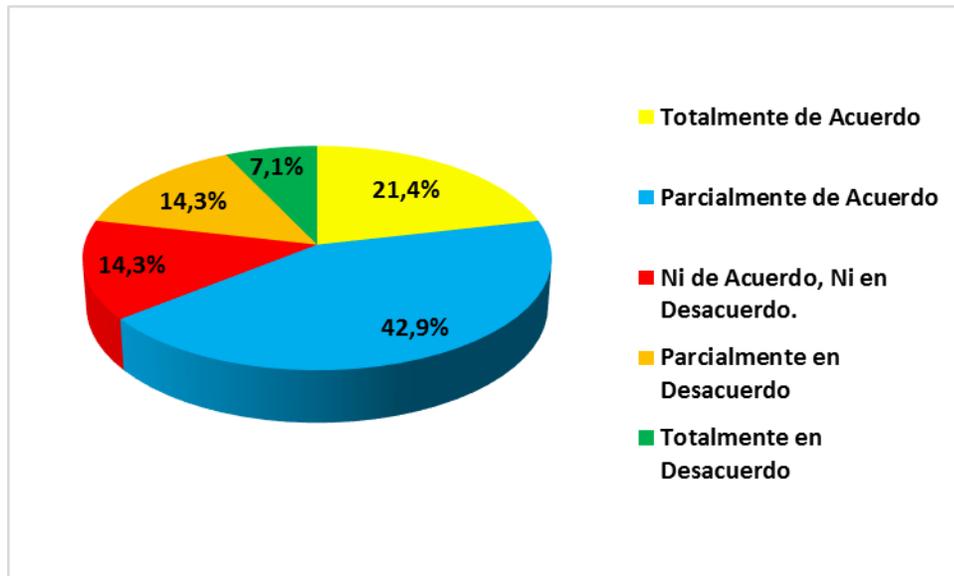
Interpretación: Un treinta y seis porciento de los consultados esta totalmente de acuerdo de igual porcentaje esta parcialmente de acuerdo con el rol de la gestión de recursos humanos que requiere de técnicas en el sistema de planificación, definiendo los objetivos, estrategias, tácticas y auditoría, siendo la razon de ser, la vigilancia, fiscalización y control de los ingresos, gastos y bienes de los municipios.

P.7: La gestión de recursos humanos de las contralorías municipales procura poner en práctica las habilidades, destrezas y conocimientos que posee para el buen funcionamiento de la institución.

Tabla 7: La gestión de recursos humanos pone en práctica las habilidades, destrezas y conocimientos.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	3	21.4%
Parcialmente de Acuerdo	6	42.9%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo.	2	14.3%
Parcialmente en Desacuerdo	2	14.3%
Totalmente en Desacuerdo	1	7.1%
TOTAL	14	100%

Gráfico 7: La gestión de recursos humanos pone en práctica las habilidades, destrezas y conocimientos.



Interpretación:

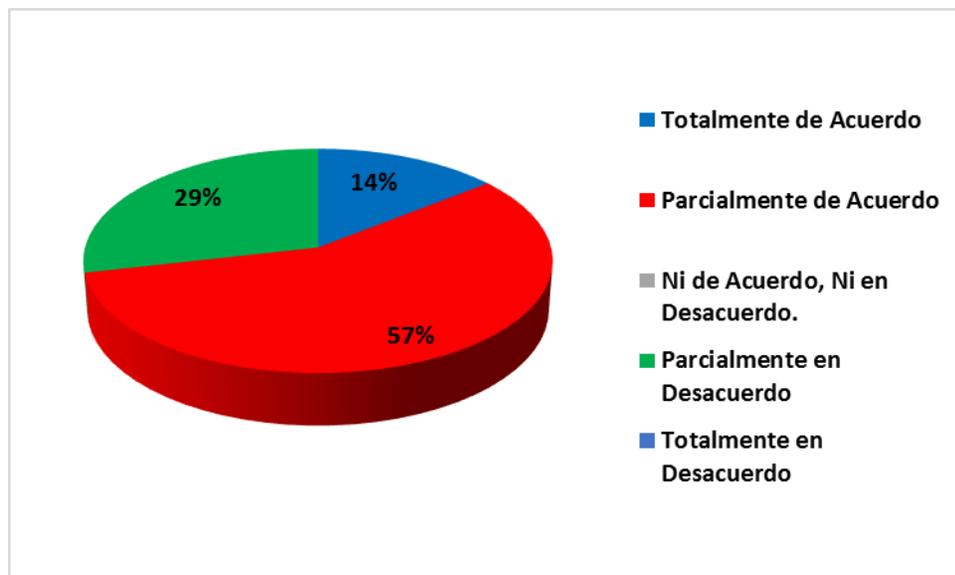
Un cuarenta y tres por ciento de los consultados esta parcialmente de acuerdo con la gestión de recursos humanos procuran poner en práctica las habilidades, destrezas y conocimientos que posee para el buen funcionamiento de la institución y el veintiun por ciento de los consultados esta totalmente de acuerdo, garantía de que la gestión de recursos humanos es eficiente.

P.8: El Contralor Municipal persigue como otro de sus objetivos brindar a sus funcionarios la formación técnica y continua para el desempeño de sus funciones.

Tabla 8: Contralor Municipal brinda a sus funcionarios la formación técnica y continúa para el desempeño de sus funciones.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	2	14%
Parcialmente de Acuerdo	8	57%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo.	0	0%
Parcialmente en Desacuerdo	4	29%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
TOTAL	14	100%

Gráfico 8: El Contralor Municipal brinda formación técnica y continua.



Interpretación:

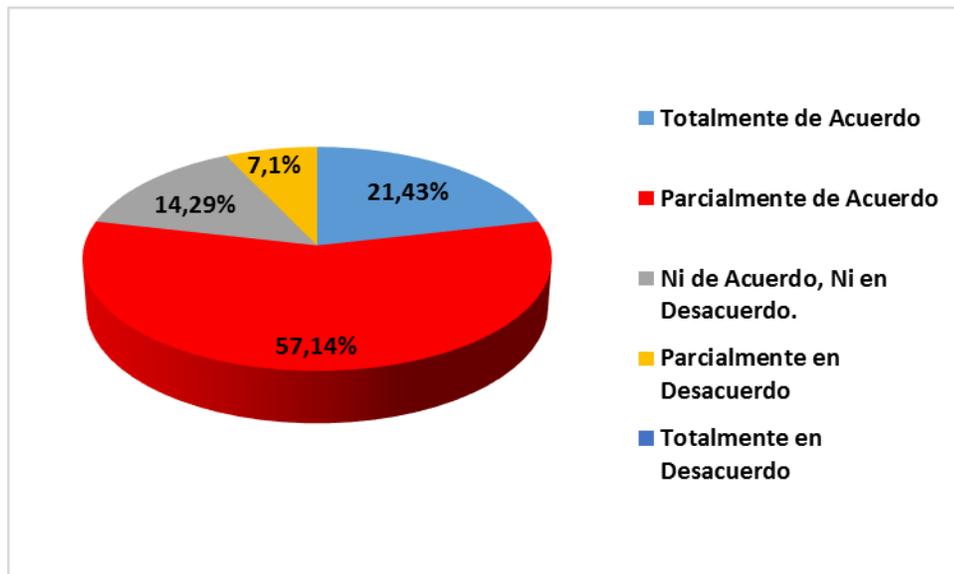
Un cincuenta y siete por ciento representado en catorce informantes consultados esta parcialmente de acuerdo con que el Contralor Municipal persigue como otro de sus objetivos brindar a sus funcionarios la formación técnica y continua para el desempeño de sus funciones. Es decir que la gestión de los recursos humanos cumple con los objetivos.

P.9: Para el contralor municipal fortalecer la formación y el desarrollo profesional se convierte en una ventaja competitiva para la institución.

Tabla 9: El contralor municipal es fortalecer la formación y el desarrollo profesional.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	3	21.43%
Parcialmente de Acuerdo	8	57.14%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo.	2	14.29%
Parcialmente en Desacuerdo	1	7.14%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
TOTAL	14	100%

Gráfico 9: El contralor municipal fortalecer la formación y el desarrollo profesional.



Interpretación:

Un cincuenta y siete por ciento de los consultados esta parcialmente de acuerdo con el contralor municipal en fortalecer la formación y el desarrollo profesional se convierte en una ventaja competitiva para la institución. Se consideran a las personas como una fuente de conocimiento para una mejor gestión de recursos humanos generando confianza, credibilidad en todo lo concerniente al patrimonio público municipal.

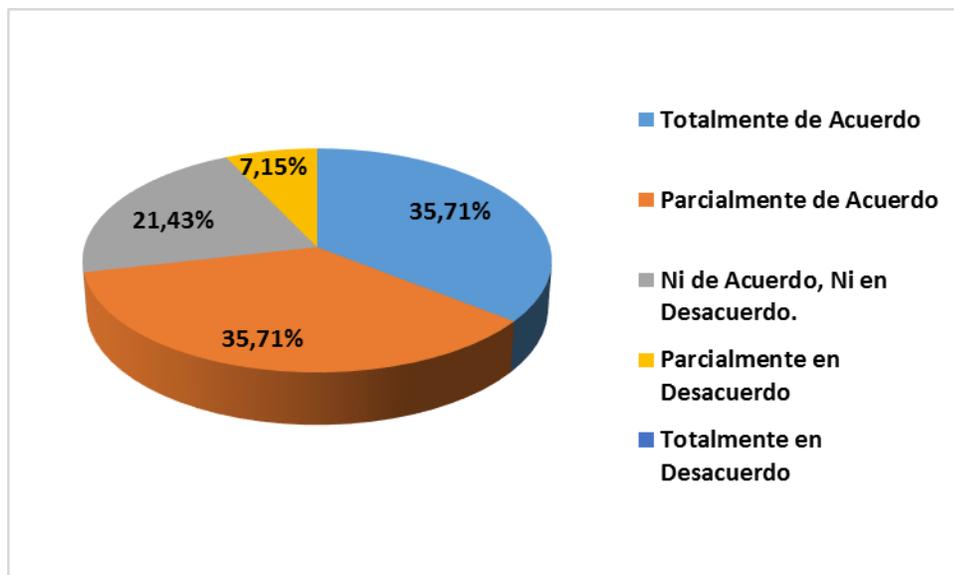
P.10: Las servidoras y servidores públicos de las contralorías municipales reciben por parte de la gestión de recursos humanos (contralor

municipal) un seguimiento basado en el respeto de las normas que regulan la institución para garantizar la calidad del servicio que prestan.

Tabla 10: Las servidoras y servidores públicos tienen seguimiento en el respeto de las normas que regulan la institución.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	5	35.71%
Parcialmente de Acuerdo	5	35.71%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo.	3	21.43%
Parcialmente en Desacuerdo	1	7.15%
Totalmente en Desacuerdo	0	0.00%
TOTAL	14	100%

Gráfico10: Las servidoras y servidores públicos reciben seguimiento en el respeto de las normas.



Interpretación:

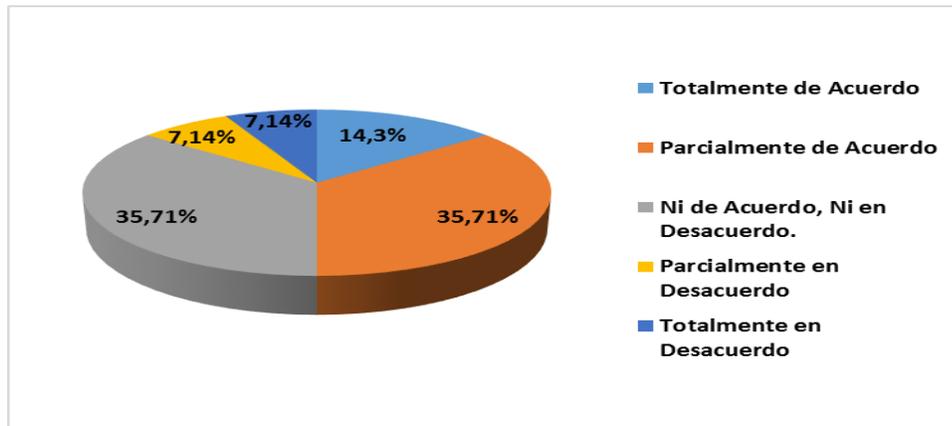
Un treinta y seis por ciento de los consultados esta totalmente de acuerdo y de igual porcentaje opina de estar parcialmente de acuerdo con lo que reciben por parte de la gestión de recursos humanos (contralor municipal), seguimiento en el respeto de las normas que regulan la institución para garantizar la calidad del servicio que prestan y el buen funcionamiento de la misma.

P.11: A través de la gerencia de las contralorías municipales, se aprovecha la experiencia, capacitación y conocimiento del contralor municipal para enseñar a otros y garantizar el éxito competitivo.

Tabla 11: Se aprovecha de la experiencia, capacitación y conocimiento del contralor municipal para enseñar a otros y garantizar el éxito competitivo.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	2	14.3%
Parcialmente de Acuerdo	5	35.71%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo.	5	35.71%
Parcialmente en Desacuerdo	1	7.14%
Totalmente en Desacuerdo	1	7.14%
TOTAL	14	100%

Gráfico 11: Se aprovecha la experiencia, capacitación y conocimiento del contralor.



Interpretación:

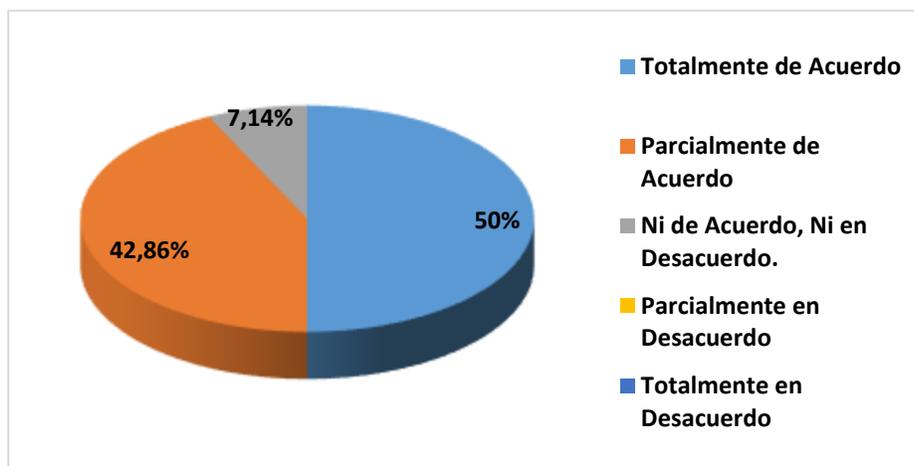
Del cien por ciento de los consultados el treinta y seis por ciento de los mismos esta totalmente de acuerdo de igual porcentaje parcialmente de acuerdo de que se aprovecha de la gerencia la experiencia, capacitación y conocimiento para enseñar a otros y garantizar el éxito competitivo. Se reconocen que la gestión de los recursos humanos es la clave del éxito en una institución.

P.12: Para la gerencia de las contralorías municipales planear estratégicamente implica un proceso mediante el cual determina los propósitos y objetivos generales de la organización y la manera de lograrlos.

Tabla 12: La gerencia planear estratégicamente.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	7	50%
Parcialmente de Acuerdo	6	42.86%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo.	1	7.14%
Parcialmente en Desacuerdo	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
TOTAL	14	100%

Gráfico 12: La gerencia planea estratégicamente.



Interpretación:

Del cien porciento, el cincuenta porciento de los consultados opinan estar totalmente de acuerdo y un cuarenta y tres porciento parcialmente de acuerdo con la planificación estratégica, para el logro de los objetivos generales de la organización y como lograrlos. Es decir los cambios que se

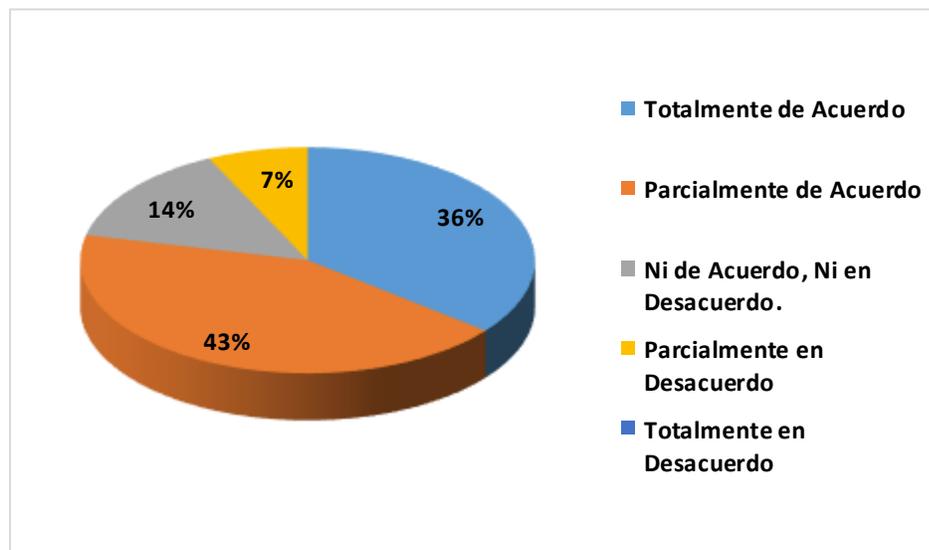
han producido y que siguen produciendo en las instituciones públicas y en el entorno mismo de la gestión de recursos humanos es debido a la gestión gerencial.

P.13: La cultura institucional está alineada con la visión, misión y valores de las contralorías municipales.

Tabla 13: La cultura está alineada con la visión, misión y valores.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	5	36%
Parcialmente de Acuerdo	6	43%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo.	2	14%
Parcialmente en Desacuerdo	1	7%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
TOTAL	14	100%

Gráfico 13: La cultura está alineada con la visión, misión y valores.



Interpretación:

Un cuarenta y tres por ciento de los consultados de las contralorías municipales esta parcialmente de acuerdo y un treinta y seis por ciento totalmente de acuerdo con la cultura institucional está alineada con la visión, misión y valores, siendo la gestión de recursos humanos más exitosa y la institución publica más eficiente en beneficio de las servidoras y servidores publicos.

P.14: La gerencia de las contralorías municipales refleja los valores, creencias y actitudes propias de un órgano de control fiscal.

Tabla 14: La gerencia refleja los valores, creencias y actitudes propias de un órgano de control fiscal.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	3	21.43%
Parcialmente de Acuerdo	9	64.29%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo.	1	7.14%
Parcialmente en Desacuerdo	1	7.14%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
TOTAL	14	100%

Gráfico 14: La gerencia refleja los valores, creencias y actitudes de un órgano de control fiscal.



Interpretación:

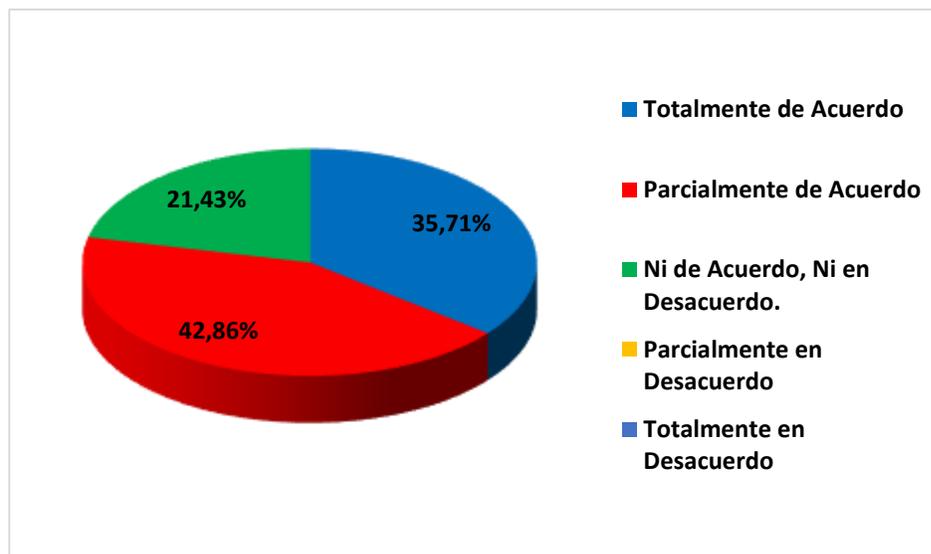
Con un sesenta y cuatro por ciento de los consultados esta parcialmente de acuerdo con la gerencia que refleja los valores, creencias y actitudes propias de un órgano de control fiscal y un veintiun por ciento totalmente de acuerdo, que en sumatoria el porcentaje es muy bueno. De igual manera la gerencia sigue trabajando para el fortalecimiento de estos.

P.15: El contralor municipal cumple con realizar la planificación estratégica en la institución para el curso de sus acciones.

Tabla 15: El contralor municipal cumple con la planificación estratégica para el curso de sus acciones.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	5	35.71%
Parcialmente de Acuerdo	6	42.86%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo.	3	21.43%
Parcialmente en Desacuerdo	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
TOTAL	14	100%

Gráfico 15: La planificación estratégica para el curso de sus acciones.



Interpretación:

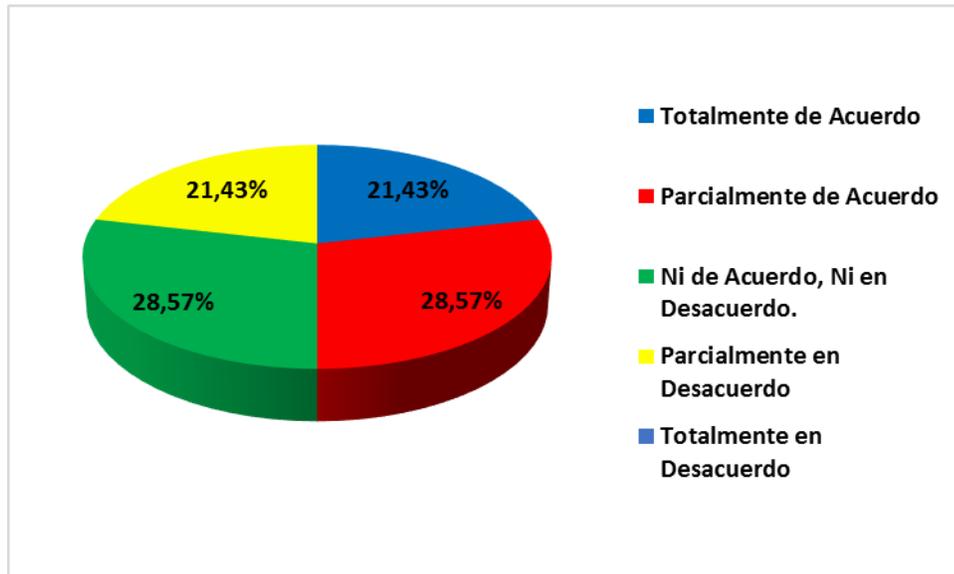
Con un cuarenta y tres por ciento de los consultados esta parcialmente de acuerdo y un treinta y seis por ciento totalmente de acuerdo con la gerencia cumple con realizar la planificación estratégica en la institución para el curso de sus acciones referente a la gestión de recursos humanos, demostrando la eficiente gestión.

P.16: La institución cuenta con los servidoras y servidores publicos necesarios para el desempeño sus funciones.

Tabla 16: Las servidoras y servidores publicos son los necesarios para el desempeño sus funciones.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	3	21.43%
Parcialmente de Acuerdo	4	28.57%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo.	4	28.57%
Parcialmente en Desacuerdo	3	21.43%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
TOTAL	14	100%

Gráfico 16: Las servidoras y servidores publicos necesarios para el desempeño sus funciones.



Interpretación:

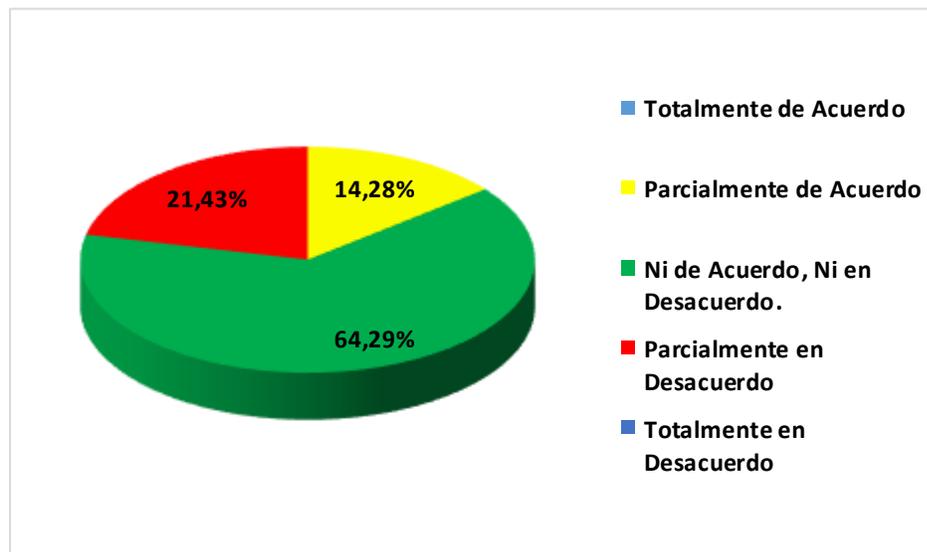
Con el cien por ciento de los consultados, el veintiocho por ciento esta totalmente de acuerdo y otro veintiocho por ciento esta parcialmente de acuerdo, mientras que ni de acuerdo, ni en desacuerdo y parcialmente en desacuerdo manifiestan que los organos de control cuentan con los servidoras y servidores publicos necesarios para el desempeño sus funciones, un porcentaje aceptable para realizar las funciones inherentes de un órgano de control fiscal.

P.17: La asignación de presupuesto es oportuna ajustada al órgano principal de control fiscal.

Tabla 17: El presupuesto de contraloría.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	0	0%
Parcialmente de Acuerdo	2	14.28%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo.	9	64.29%
Parcialmente en Desacuerdo	3	21.43%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
TOTAL	14	100%

Gráfico 17: La asignación de presupuesto de la contraloría.



Interpretación:

Un sesenta y cuatro por ciento de los consultados no está de acuerdo ni en desacuerdo con la asignación de presupuesto es oportuna ajustada al órgano principal de control fiscal. De esta manera, las contralorías

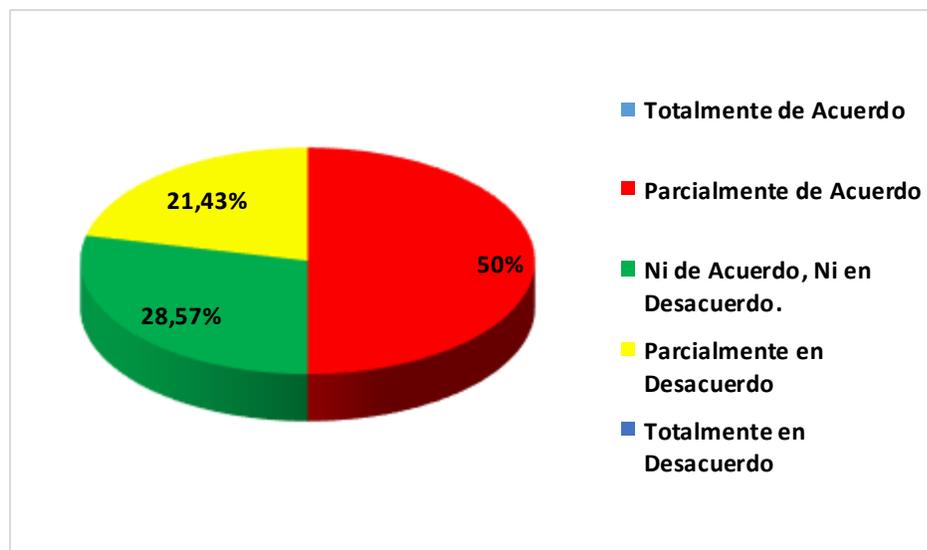
municipales en la gestión de recursos humanos esta limitada en el cumplimiento de sus funciones.

P.18: La organización dispone de recursos tecnológicos adecuados a la gestión que ejecuta.

Tabla 18: Dispone de recursos tecnológicos adecuados.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	0	0%
Parcialmente de Acuerdo	7	50.00%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo.	4	28.57%
Parcialmente en Desacuerdo	3	21.43%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
TOTAL	14	100%

Gráfico 18: Dispone de recursos tecnológicos adecuados.



Interpretación:

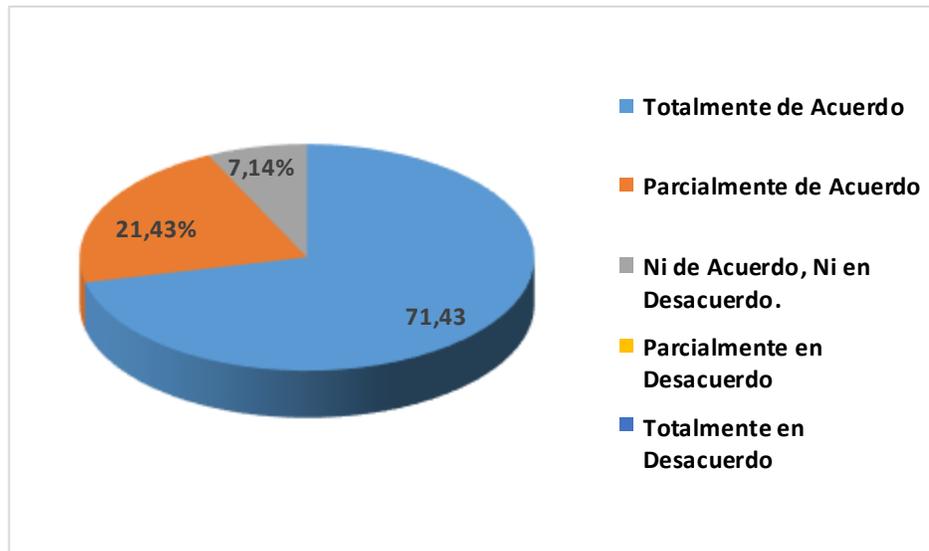
Del cien por ciento de los consultados el cincuenta por ciento esta parcialmente de acuerdo con los recursos tecnológicos adecuados a la gestión que ejecuta. Es así, como las contralorías municipales cumplen sus funciones y generalmente se realizan de forma manual.

P.19: La estructura organizativa es vertical.

Tabla 19: La estructura organizativa es vertical.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	10	71.43%
Parcialmente de Acuerdo	3	21.43%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo.	1	7.14%
Parcialmente en Desacuerdo	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
TOTAL	14	100%

Gráfico 19: La estructura organizativa es vertical.



Interpretación:

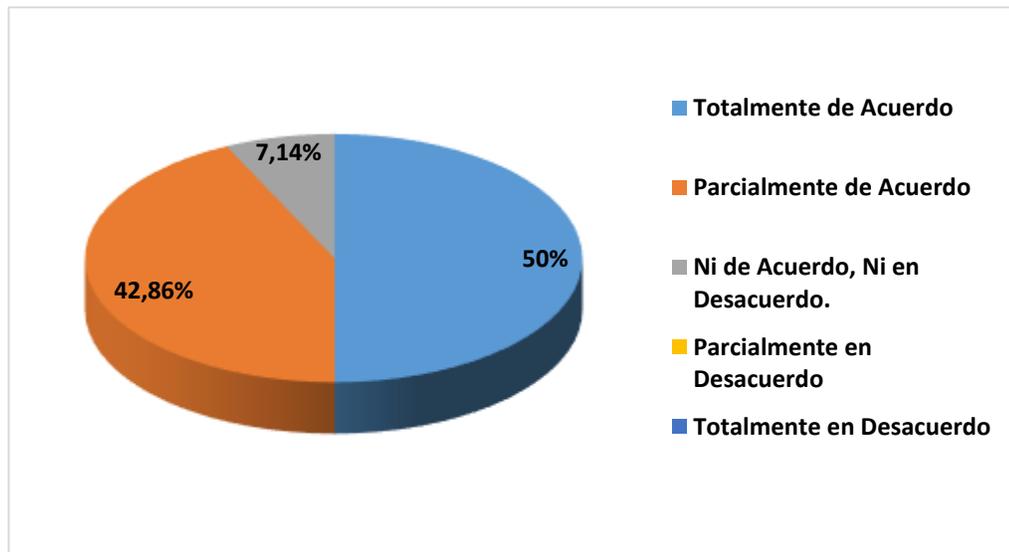
Un setenta y un por ciento de los consultados esta totalmente de acuerdo con la estructura organizativa es vertical. Las contralorías municipales por ser parte integrante del sistema nacional del control fiscal, tienen esta estructura de acuerdo a los lineamientos girados por el órgano rector, la Contraloría General de la Republica.

P.20: Los niveles jerárquicos están claramente definidos.

Tabla 20: Los niveles jerárquicos están claramente definidos.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	7	50%
Parcialmente de Acuerdo	6	42.86%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo.	1	7.14%
Parcialmente en Desacuerdo	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
TOTAL	14	100%

Gráfico 20: Los niveles jerárquicos están claramente definidos.



Interpretación:

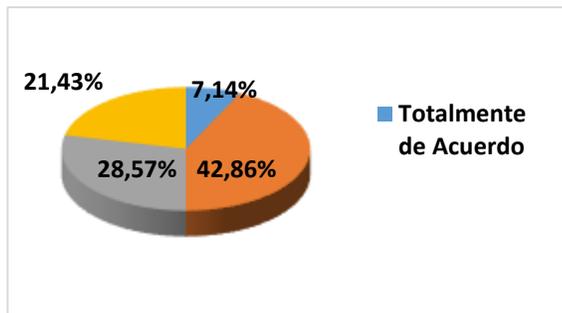
Un cincuenta por ciento de los consultados esta totalmente de acuerdo con que los niveles jerárquicos están claramente definidos y el cuarenta y tres por ciento esta parcialmente en desacuerdo, es una muestra de que existe gerencia en las contralorías. Dando cumplimiento a lo establecido en el marco legal y al Órgano Rector.

P.21: Existe la presencia de resistencia al cambio en la institución.

Tabla 21: En las Contralorías Municipales existe la presencia de resistencia al cambio en la institución.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	1	7.14%
Parcialmente de Acuerdo	6	42.86%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo.	4	28.57%
Parcialmente en Desacuerdo	3	21.43%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
TOTAL	14	100%

Gráfico 21: Existe la presencia de resistencia al cambio en la institución.



Interpretación:

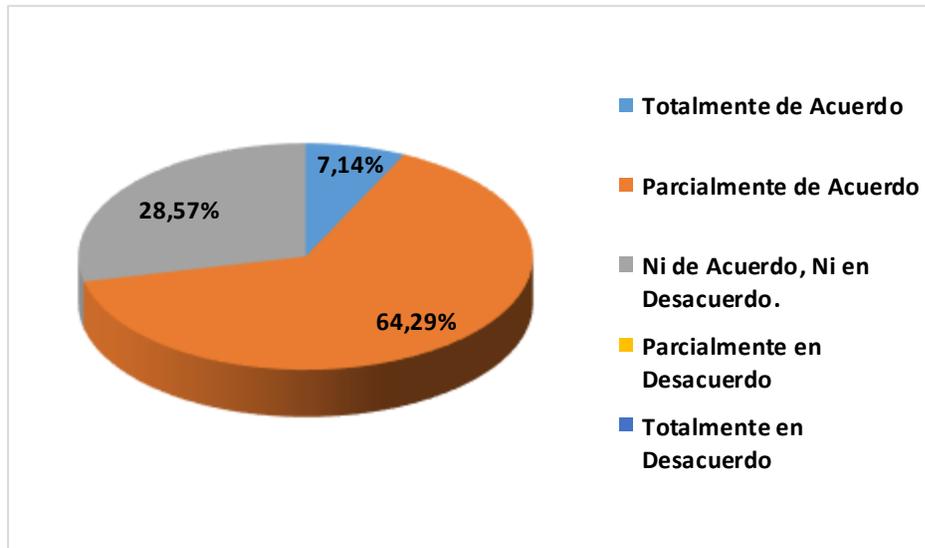
El cuarenta y tres por ciento de los consultados en las contralorías municipales manifiestan que existe la presencia de resistencia al cambio en la institución. En la gestión de recursos humanos, se requiere velar y disminuir la resistencia al cambio, hoy en día estos cambios son necesarios y siempre van en mejoras de las servidoras y servidores, y de los órganos de control fiscal.

P.22: La estructura organizativa está alineada con la misión y valores de las contralorías municipales.

Tabla 22: La estructura organizativa.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	1	7.14%
Parcialmente de Acuerdo	9	64.29%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo.	4	28.57%
Parcialmente en Desacuerdo	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
TOTAL	14	100%

Gráfico 22: La estructura organizativa.



Interpretación:

El sesenta y cuatro por ciento de los consultados de las contralorías municipales esta parcialmente de acuerdo, con la cultura organizativa está

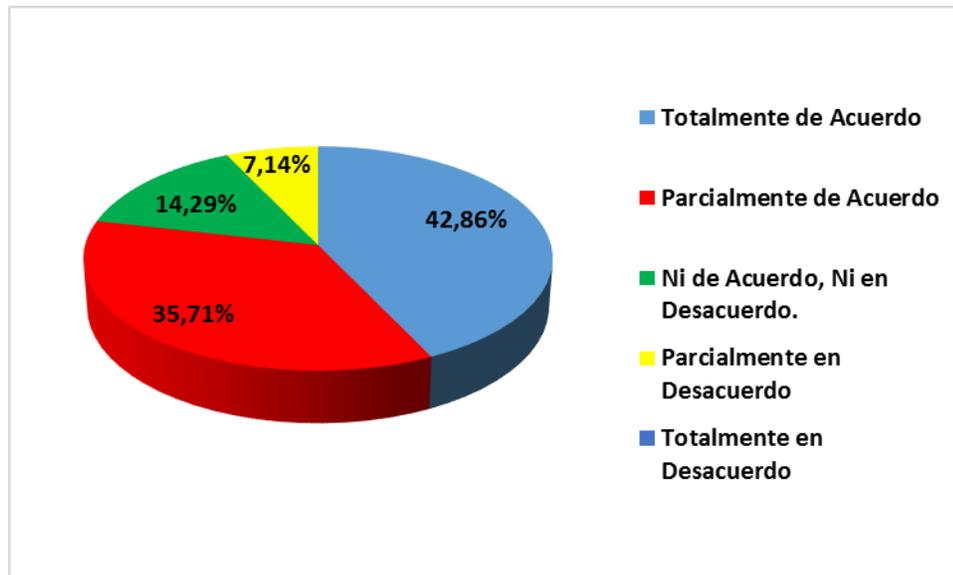
alineada con la misión y valores de la contraloría. De esta manera, las contralorías municipales cumplen sus funciones de acuerdo a las normas internas y demás leyes venezolanas, en correspondencia al Sistema Nacional de Control fiscal, que funciona en coordinación con otros órganos que conforman dicho sistema bajo la supervisión de la Contraloría General de la República.

P.23: La asignación de funciones y responsabilidades están claramente definidas con cada uno de los funcionarios.

Tabla 23: Las funciones y responsabilidades están claramente definidas con cada uno de los funcionarios.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	6	42.86%
Parcialmente de Acuerdo	5	35.71%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo.	2	14.29%
Parcialmente en Desacuerdo	1	7.14%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
TOTAL	14	100%

Gráfico 23: Las funciones y responsabilidades.



Interpretación:

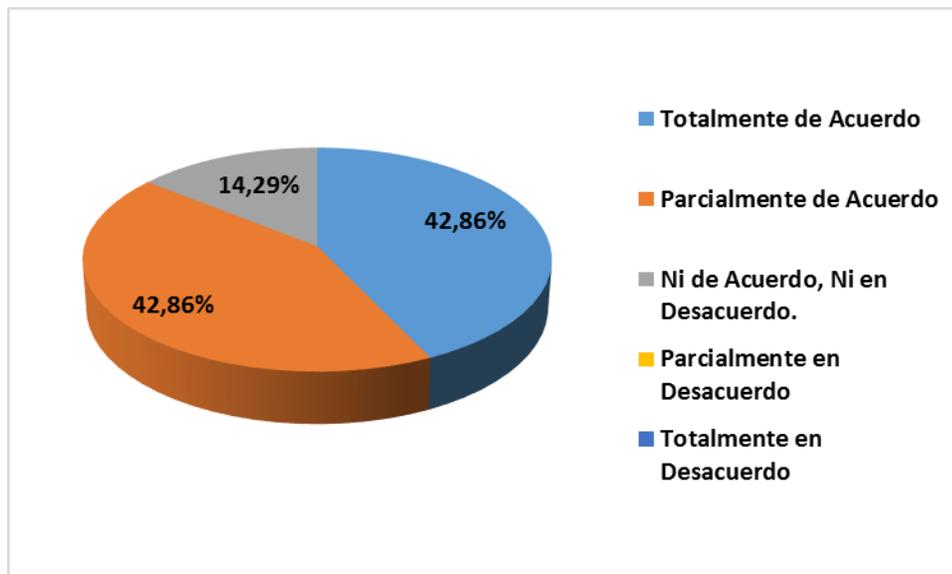
Con un cuarenta y tres por ciento de los consultados de las contralorías municipales opinan que estar totalmente de acuerdo y un treinta y seis por ciento parcialmente esta de acuerdo con la asignación de funciones y responsabilidades está claramente definidas con cada uno de los funcionarios. No obstante considerando las funciones y responsabilidades de cada una de las servidoras y servidores publicos que forman parte del siatema nacional de control fiscal.

P.24: La comunicación en las contralorías municipales es efectiva e idónea.

Tabla 24: La comunicación es efectiva e idónea.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	6	42.86%
Parcialmente de Acuerdo	6	42.86%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo.	2	14.29%
Parcialmente en Desacuerdo	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
TOTAL	14	100%

Gráfico 24: La comunicación es efectiva e idónea.



Interpretación:

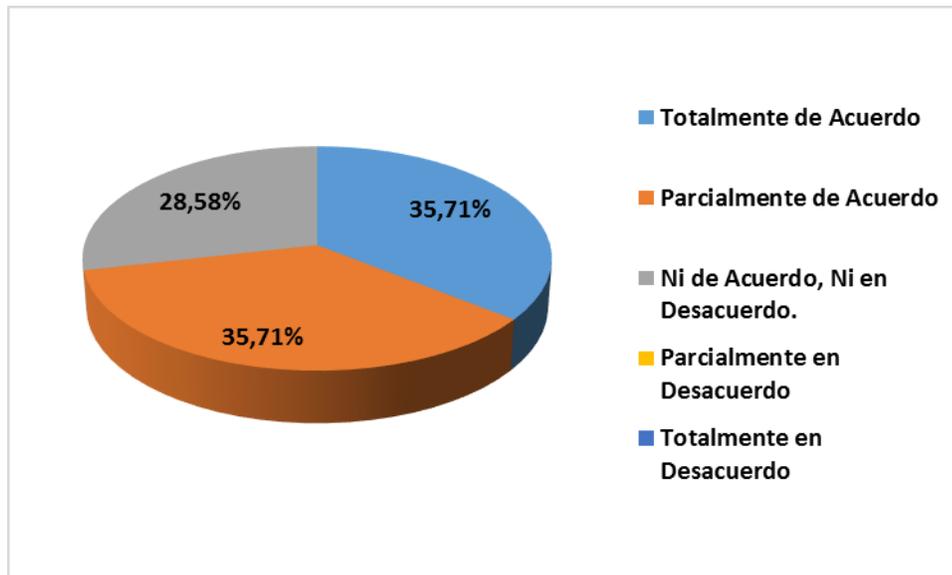
Del cien por ciento de los consultados las contralorías municipales, el cuarenta y tres por ciento opinan que esta totalmente de acuerdo y otro cuarenta y tres por ciento esta parcialmente de acuerdo con la comunicación en las contralorías municipales es efectiva e idónea. En la práctica los contralores de los órganos de control agregan valor y en muchos casos tienen relación con los objetivos organizacionales. No obstante la sintonía con la visión y misión de los órganos de control en la gestión de los recursos humanos.

P.25: La gerencia promueve la innovación en el marco de los procesos de las contralorías municipales.

Tabla 25: La gerencia promueve la innovación

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	5	35.71%
Parcialmente de Acuerdo	5	35.71%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo.	4	28.58%
Parcialmente en Desacuerdo	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
TOTAL	14	100%

Gráfico 25: La gerencia promueve la innovación.



Interpretación:

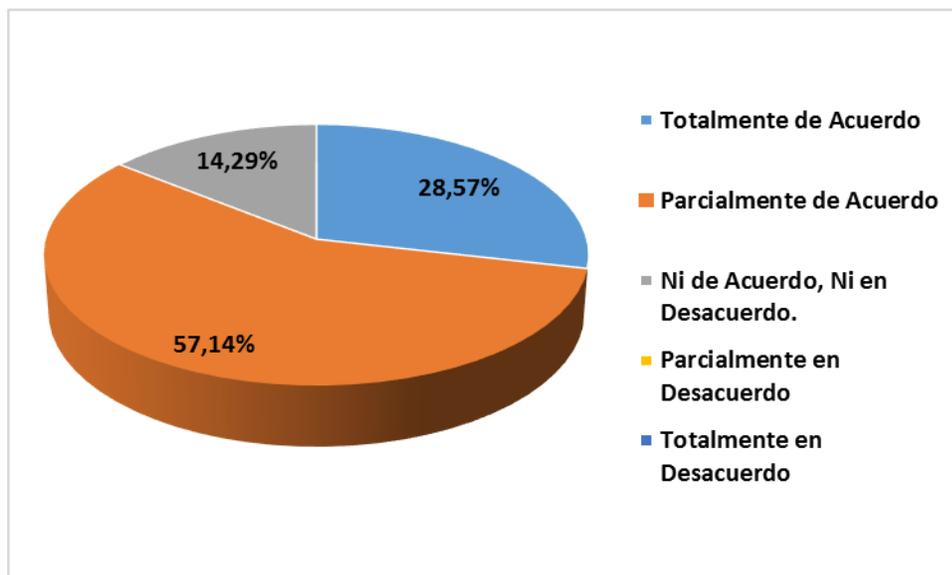
Con el cien por ciento de los consultados en las contralorías municipales, el treinta y seis por ciento está totalmente de acuerdo, un treinta y seis por ciento parcialmente de acuerdo y el resto manifiesta que ni de acuerdo ni en desacuerdo de que la gerencia promueve la innovación en el marco de los procesos de las contralorías municipales. Considerando la innovación en el marco de los procesos en los órganos de control referente a la gestión de los recursos humanos y la rápida evolución ayuda a los profesionales y en particular a los de recursos humanos a estar a la vanguardia de estos cambios.

P.26: Hay presencia de liderazgo por parte de la gerencia de las contralorías municipales.

Tabla 26: Hay liderazgo por parte de la gerencia.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	4	28.57%
Parcialmente de Acuerdo	8	57.14%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo.	2	14.29%
Parcialmente en Desacuerdo	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
TOTAL	14	100%

Gráfico 26: Hay liderazgo por parte de la gerencia.



Interpretación:

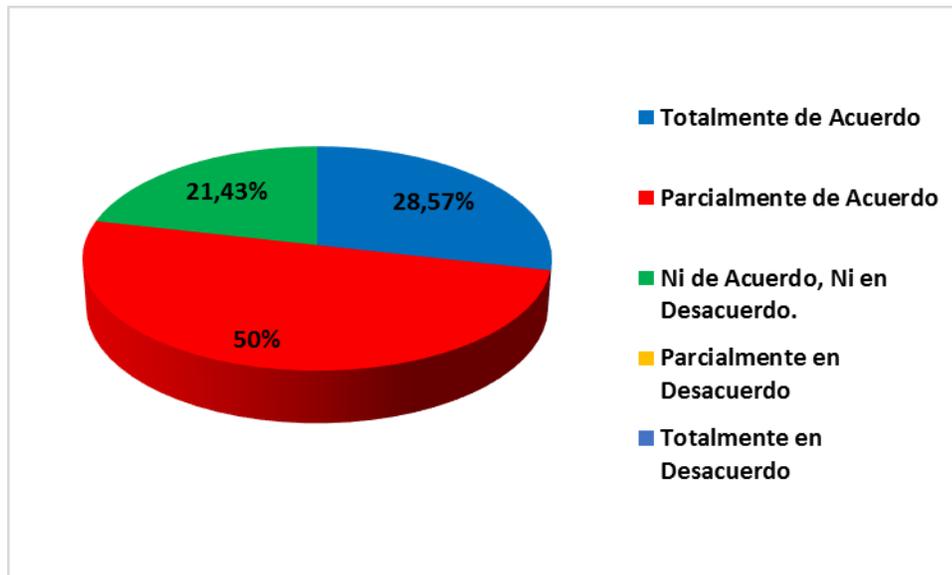
Un cincuenta y siete por ciento de los consultados en las contralorías municipales esta parcialmente de acuerdo de que existe liderazgo por parte de la gerencia y el veintinueve por ciento totalmente de acuerdo. En atención a la opinión obtenida, se considera la existencia de liderazgo propio que permita la articulación de las servidoras y servidores públicos para el buen funcionamiento de las contralorias municipales.

P.27: Las habilidades gerenciales están acordes con las tendencias gerenciales del siglo XXI.

Tabla 27: Las habilidades gerenciales están acordes con las tendencias gerenciales del siglo XXI.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	4	28.57%
Parcialmente de Acuerdo	7	50%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo.	3	21.43%
Parcialmente en Desacuerdo	0	0%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
TOTAL	14	100%

Gráfico 27: Las habilidades gerenciales.



Interpretación:

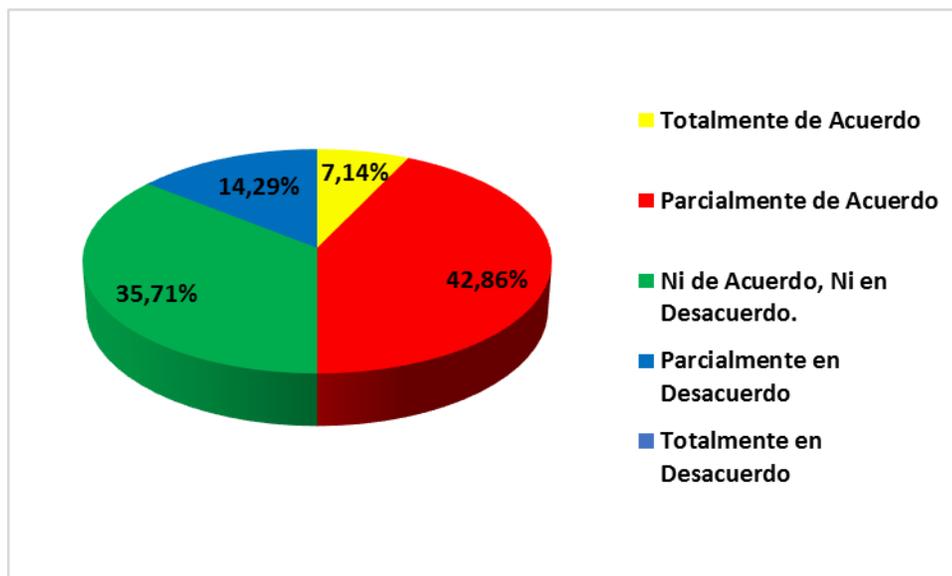
Un cincuenta por ciento de los consultados de las contralorías municipales esta palcialmente de acuerdo con respecto a las habilidades gerenciales que están acordes con las tendencias gerenciales del siglo XXI. En atención a la opinión obtenida, la autora considera que existen habilidades gerenciales con respecto a las personas que dirigen un órgano de control fiscal y acorde con la actualidad.

P.28: Las competencias profesionales están acorde con las exigencias del entorno dinámico y cambiante.

Tabla 28: Las competencias profesionales están acorde con las exigencias del entorno dinámico y cambiante.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	1	7.14%
Parcialmente de Acuerdo	6	42.86%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo.	5	35.71%
Parcialmente en Desacuerdo	2	14.29%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
TOTAL	14	100%

Gráfico 28: Las competencias profesionales.



Interpretación:

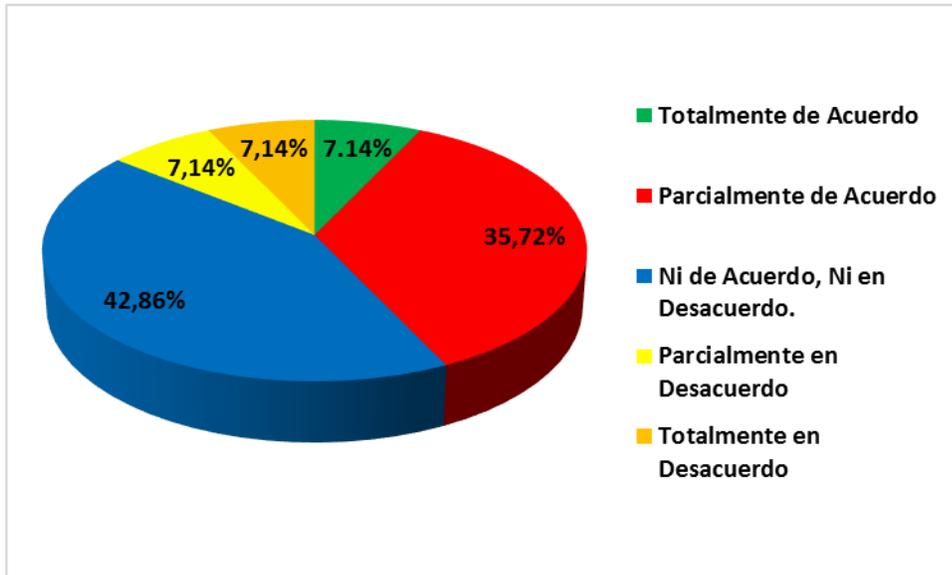
Un cuarenta y tres por ciento de los consultados en las contralorías municipales esta parcialmente de acuerdo con las competencias profesionales está acorde con las exigencias del entorno dinámico y cambiante. De esta manera, las contralorías municipales cumplen estas funciones de acuerdo a las capacidades de los gerentes de llevar una gestión de recursos humanos acorde a los tiempos actuales.

P.29: Por parte de la gerencia de las contralorías municipales se promueve la formación y capacitación de los miembros de la organización.

Tabla 29: En las contralorías municipales se promueve la formación y capacitación de los miembros de la organización.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	1	7.14%
Parcialmente de Acuerdo	5	35.72%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo.	6	42.86%
Parcialmente en Desacuerdo	1	7.14%
Totalmente en Desacuerdo	1	7.14%
TOTAL	14	100%

Gráfico 29: Se promueve la formación y capacitación.



Interpretación:

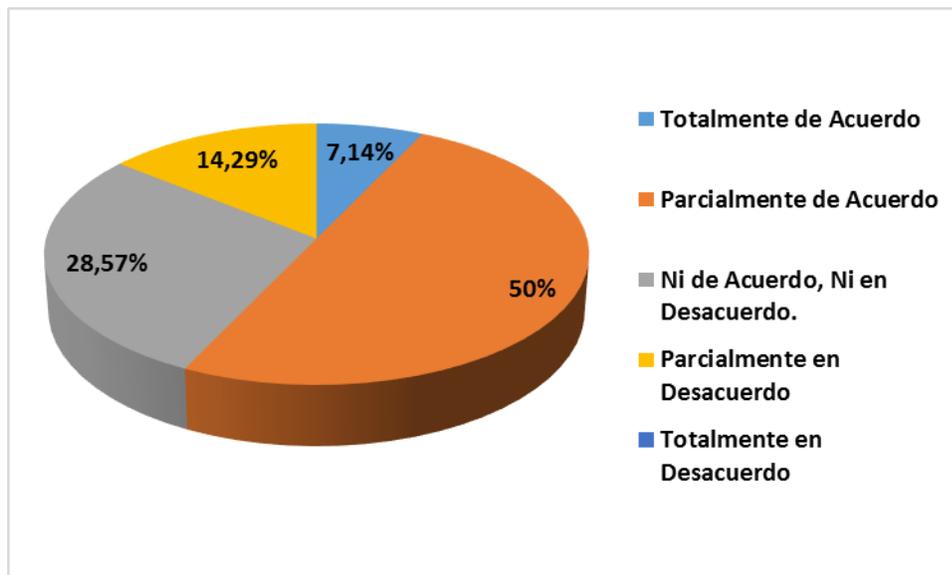
Un treinta y seis por ciento de los consultados de las contralorías municipales opina en estar parcialmente de acuerdo en que se promueve la formación y capacitación de los miembros de la organización de parte de los gerentes. De esta manera, los gerentes realizan y actúan de acuerdo a sus capacidades y a su presupuesto asignado para el funcionamiento del órgano de control.

P.30: La gerencia toma decisiones acertadas manteniendo una actitud positiva ante los problemas.

Tabla 30: La gerencia toma decisiones acertadas manteniendo una actitud positiva ante los problemas.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	1	7.14%
Parcialmente de Acuerdo	7	50%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo.	4	28.57%
Parcialmente en Desacuerdo	2	14.29%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
TOTAL	14	100%

Gráfico 30: La gerencia toma decisiones positivas ante los problemas.



Interpretación:

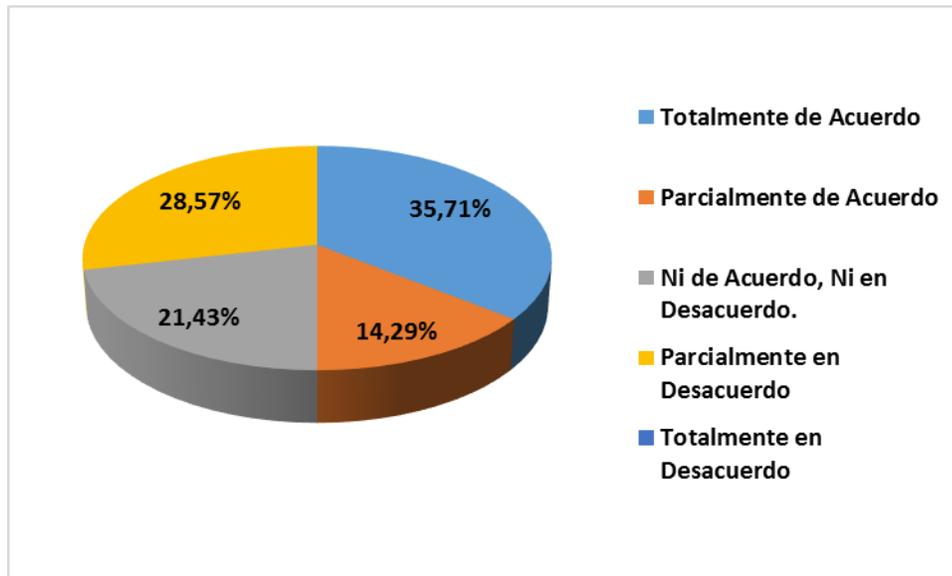
El cincuenta porciento de los consultados de las contralorías municipales estan parcialmente de acuerdo con la gerencia en la toma de decisiones acertadas manteniendo una actitud positiva ante los problemas. La gerencia toma decisiones de acuerdo a los probemas y debe estar alineada con la gestión de recursos humanos.

P.31: El conocimiento y las experiencias están alineados de acuerdo a los cargos.

Tabla 31: En las Contralorías Municipales el conocimiento y las experiencias están alineados de acuerdo a los cargos.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	5	35.71%
Parcialmente de Acuerdo	2	14.29%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo.	3	21.43%
Parcialmente en Desacuerdo	4	28.57%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
TOTAL	14	100%

Gráfico 31: El conocimiento y las experiencias.



Interpretación:

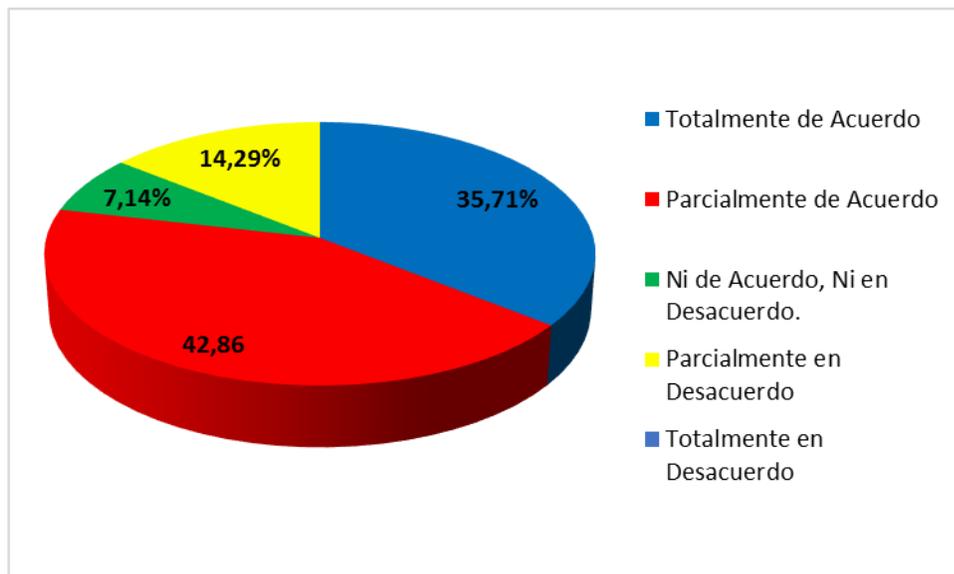
El treinta y seis por ciento de los consultados está totalmente de acuerdo con el conocimiento y las experiencias que están alineados de acuerdo a los cargos. Las servidoras y servidores públicos en cualquier contraloría municipal, el deber ser, es que sean los que tengan el conocimiento y la experiencia para desarrollar sus capacidades y obtener éxito y la posibilidad de su impulso a través del esfuerzo, y el aporte profesional, estas son los principales componentes que permiten la generación de valor y es de vital preponderancia para el logro institucional, y del cargo que desempeña dentro del órgano de control.

P.32: Poseen estrategias de motivación y planes para incentivar a los miembros de la organización.

Tabla 32: En las contralorías municipales poseen estrategias de motivación y planes para incentivar a los miembros.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de Acuerdo	5	35.71%
Parcialmente de Acuerdo	6	42.86%
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo.	1	7.14%
Parcialmente en Desacuerdo	2	14.29%
Totalmente en Desacuerdo	0	0%
TOTAL	14	100%

Gráfico 32: Poseen estrategias de motivación y planes para incentivar a los miembros de la organización.



Interpretación:

Un treinta y seis por ciento de los consultados de las contralorías municipales esta totalmente de acuerdo y un cuarenta y tres por ciento opina estar parcialmente de acuerdo sobre la existencia de estrategias de motivación y planes para incentivar a los miembros de la organización. Estas estrategias de motivacion dadas por el gerente de un órgano de control fiscal estan establecidas en las normas internas y en el marco legal nacional.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

No hay duda que independientemente de la actividad económica, financiera y administrativa a la que se dedique una institución pública o privada, la valoración de las personas es lo más importante que tienen para para distinguirse como ventaja competitiva en un mundo lleno de turbulencia y de transformaciones. Cada vez es necesario tomar en cuenta los recursos humanos que integran la organización y además su desarrollo profesional. En este orden de ideas en el mundo de la administración pública las competencias del talento humano son grande, y genera grandes transformaciones y cambios que invitan a la sobrevivencia ante los procesos de adaptación, los cuales ofrecen dos alternativas, sobrevivir o perecer.

Ese proceso de adaptación a las nuevas exigencias globales, implica la búsqueda constante en lograr propósitos y ventas altamente competitivas para ello se requiere promover permanentes e importantes mejoras en la funcionalidad y por ende en los recursos humanos desde la gestión gerencial, provocando de esta manera un proceso continuo evolutivo y transformador a través de la introducción de mecanismos idóneos en pro del desarrollo de los recursos humanos teniendo en cuenta diversos enfoques para dicha formación y desarrollo.

En este orden de ideas, los órganos de control municipal compiten cada vez más por organizaciones lineales no solo a nivel de estructura sino también a nivel funcional. Esto implica que la gestión gerencial en las contralorías municipales, los recursos humanos es la clave estratégica así como en los componentes de cambios a lo que se encuentran sujetas.

Así entonces, se pone de manifiesto las características de una organización del trabajo sobre la base fundamental de los recursos humanos que permiten hacer posible la gestión gerencial queda así en evidencia que el éxito depende cada vez más de la capacidad de la organización para administrar los recursos humanos, y en este proceso la gerencia es de vital relevancia por su papel protagónico y estratégico en la persecución de sus propósitos. El recurso humano es una expresión genérica que se utiliza para describir el valor del conocimiento, habilidades y capacidades que poseen un impacto tremendo en el desempeño de las contralorías municipales.

En la revisión realizada en este estudio, conviene observar la siguiente tabla que conlleva a identificar el papel de relevancia que tienen hoy por hoy las contralorías municipales y las que tenían en décadas anteriores.

Cuadro 4: Instituciones en décadas y en la actualidad

LAS INSTITUCIONES EN DECADAS ANTERIORES	LAS INSTITUCIONES EN LA ACTUALIDAD
<ul style="list-style-type: none"> ● Organización Jerárquica ● Objetivos impuestos. ● Puestos predefinidos. ● Entendimiento limitado del marco general del proceso del trabajo ● Trabajo especializado con tecnologías tradicionales. ● Gerencia del flujo de producción en un ambiente estable. ● Trabajo basado en la fuerza física ampliada a materiales o a la manipulación de objetos. ● Habilidades manuales, destreza y velocidad. ● Rutina situaciones repetitivas y problemas predecibles. ● Predominan trabajadores manuales especializados. ● Trabajo desarrollado por órdenes y especificaciones. ● Trabajo supervisado. ● Superación entre pensamiento y acción. ● Individuos adaptados a los requerimientos de las maquinas. ● Perfiles homogéneos de habilidades y estrecho campo de competencias. ● Capacitación inicial complementada con la experiencia en el empleo. ● Calificaciones ocupacionales rígidas basadas en habilidades y experiencia. ● Bajo grado de autosatisfacción. ● Sindicatos estructurados por sector. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Organización del trabajo inicia en las personas. ● Participación en la conceptualización de los proyectos. ● Flexibilidad en actividades y roles. ● Comprensión de todo el proceso. ● Trabajo complejo con enriquecimiento horizontal y vertical y ayuda de tecnología informática. ● Gerencia de flujos de información en un ambiente cambiante. ● Trabajo intelectual basado en manejo y transmisión de información. ● Velocidad intelectual en términos de percepción, reacción y coordinación. ● Manejo de situaciones imprevisibles que requieren acumulación de experiencia. ● Predominan trabajadores competentes, técnicos, ingenieros y staff de gerencia. ● Trabajo requiere autonomía, iniciativa, responsabilidad y creatividad. ● Trabajo auto evaluado. ● Integración de pensamiento y acción, solución de problemas. ● Adaptación para responder a los requerimientos de cada situación. ● Habilidades heterogéneas, amplio rango de competencia que incluye competencias relacionales. ● Formación de directivos y del personal a su cargo. ● Clasificación vinculada a la adaptabilidad y capacidad para asimilar nuevos conocimientos. ● Énfasis en la autosatisfacción, inversión en personal. ● Sindicatos por ocupación y compañía.

Fuente: Fernando Vargas (2000). De las virtudes laborales a las competencias clave: Un nuevo concepto para antiguas demandas. Cinterfor. Uruguay.

De esta manera, los objetivos específicos fueron alcanzados a través de la revisión bibliográfica correspondiente, lográndose concluir a través de ésta que los conocimientos adquiridos formalmente en las instituciones educativas y de formación constituyen un factor determinante y decisivo en el comportamiento, capacidad de respuesta, liderazgo, resolución de problemas, iniciativa y muchos otros factores que tenga los recursos humanos al momento de desempeñar sus actividades laborales vinculados a las normativa establecidas dentro de las contralorías municipales, ya que a partir de ellas comienza a formarse un perfil del profesional basado primordialmente en las distintas teorías y conocimientos teóricos que permitan su desarrollo como profesional y conocer las debilidades y fortalezas dentro de las contralorías municipales.

En cuanto al segundo objetivo referido a estudiar el proceso para el cambio que desarrolla la gestión de recursos humanos a través de las competencias laborales en el talento humano. Los resultados fueron evidenciados a través de la aplicación de un instrumento, reflejados en el siguiente cuadro:

Cuadro 5: Habilidades Gerenciales

1.-Habilidades de Dirección:	2.-Pensamiento Estratégico
Gestión de recursos humanos, recursos financieros, físicos, técnicos y aplicación de las normativas legales.	Capacidad de anticiparse a las tendencias del futuro, articulándolas con la planeación estratégica para lograr ventajas competitivas.
3.-Efectividad Interpersonal	4.-Orientación al Logro
Capacidad para desarrollar relaciones efectivas de intercambios con otros, entender los puntos de vistas de otros, crear sinergia, empatía para lograr los mejores resultados.	Capacidad de identificar metas que permitan dirigir las contralorías, estableciendo relación con el otro, en especial con los entes públicos y comunales además permitiendo la participación ciudadana.
5.- Trabajo en Equipo	6.-Toma de Decisiones
Obtener satisfacción personal por los éxitos alcanzado por el equipo, además por las necesidades de construir relaciones de unión.	Habilidad para tomar decisiones sensatas, oportunas y efectivas, tomando en cuenta los principios y valores sociales.
7.-Liderazgo	8.-Desarrollo de Personas
Capacidad para influir y cambiar la conducta de otros, destreza en el manejo de grupos, inspirar respeto, autoridad y generar afinidad.	Evaluar perfiles, identificar necesidades de desarrollo, trayectorias adecuadas para el desarrollo de carrera, asesorar.

Fuente: Douglas, Rojas (2016)

Finalmente se logra establecer con el análisis realizado de describir los procesos que conllevan la gestión de recursos humanos con el fin de caracterizar el cambio organizacional en pro del desarrollo por competencias del talento humano que labora en las contralorías municipales del estado Carabobo, por consiguiente queda demostrado la excelencia de la formación académica formal, pero también de la experiencia lograda en la práctica laboral. Por tanto, la gestión de recursos humanos estará asociada a las habilidades gerenciales, estrategias, negociación, toma de decisiones, pensamiento estratégico, liderazgo, trabajo en equipo entre otros.

RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES

Unificación de criterios técnicos y jurídicos partiendo que la investigación esta dentro de lo establecido en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y La Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional del Control Fiscal, conjuntamente con las ordenanzas propias y las normas internas de las Contraloría Municipales, se hace necesario recalcar que la investigación proporcionará valor agregado para los órganos de control fiscal municipal y la línea de investigación de gestión de recursos humanos alineada al cambio organizacional, la autora de este trabajo de investigación asumió el compromiso de destacar el rol que representa las contralorias municipales en el estado Carabobo en el marco de la gestión de recursos humanos alineada al cambio organizacional en pro del desarrollo por competencias del talento humano, es necesario hacer algunas recomendaciones sobre los resultados de la investigación:

- Reforzar la organización y la cultura institucional con la visión, misión y valores de las contralorías municipales.
- Fortalecer a las contralorias municipales con autoridades responsables y con habilidades, destrezas y conocimientos para coadyuvar en el mejoramiento continuo de la gestión de recursos humanos con exigencias del entorno dinámico y cambiante.
- Exigir cumplimiento de la Ley Organica del Poder Público Municipal, respecto a la presentación del presupuesto antes al ejecutivo y legislativo municipal para su aprobación.

- Disponer de estrategias, plan de objetivos y un sistema de la gestión de recursos humanos que garantice la gestión de las contralorías municipales determinen su acción y estén integradas por la planificación, organización, ejecución y la evaluación del plan estratégico correspondiente.
- Alinear las metas de la organización con las metas profesionales de las servidoras y servidores públicos, tomando en cuenta el puesto de trabajo y las competencias que requiere el cargo y el plan estratégico de la organización.
- Crear un sistema de comunicación efectivo que permita el trabajo en equipo.
- Reforzar el rol de la gestión de recursos humanos para garantizar la contribución de los servidores y servidoras en pro de los resultados esperados en la gestión interna y externa.
- Fortalecer los controles y aprovechar la experiencia, capacitación y conocimiento del contralor municipal y sus directivos para enseñar a otros y garantizar el éxito competitivo de las contralorias.
- Diseñar planes de formación y capacitación, estrategias de motivación y planes para incentivar a las servidoras y servidores públicos de las contralorias municipales.
- Emplear mecanismos internos que permita la participación activa e idónea de las servidoras y servidores públicos que labora en las contralorías municipales.

- Promover el trabajo en equipo, tomando en cuenta al Contralor Municipal como líder y actor principal de los procesos de cambio.
- Fortalecer a la gerencia en la toma de decisiones acertadas en cuanto a la gestión de recursos humanos.
- Promover la alianza estratégica entre los contralores municipales, las servidoras y los servidores y las ciudadanas y ciudadanos, en pro, de planes y proyectos que fortalezcan la función de las contralorías municipales.

LISTA DE REFERENCIAS

LISTA DE REFERENCIAS

- Albizu G., Eneka G. y Landaeta R. (2001). **Dirección estratégica de los recursos humanos**. Editorial Pirámide. Madrid, España.
- Alles, Martha (2005). **Diccionario de Preguntas**. Libro en línea. Disponible:http://books.google.com.ve/books?id=Xh76C98yISUC&pg=PA20&dq=David+mcclelland+y+las+competencias&lr=lang_es&sig=d1H55ZTcoe2UhqnQG2yYxyMLghk#PPA19, M1.Consulta:2008, Junio 18.
- Anthony y Govindarajan (2011). **Sistema de Control de Gestión**. Oceaba Edición. Ediciones Mc Graw Hill. Interamericana de España. S.A Aravaca. Espana.
- Arévalo Loreto, N. (2012). **Análisis del Desarrollo Profesional del Recurso Humano, En Pro del Servicio Social: Una Nueva Visión Estratégica A Través de Un Órgano de Control Fiscal Externo Municipal del estado Carabobo**, Trabajo Especial de Grado. Universidad de Carabobo. Valencia. Estado Carabobo.
- Balestrini Acuña, Miriam (1998). **Como se elabora el Proyecto de Investigación**. Segunda edición.
- Balestrini, Mirian. (2001). **Como se elabora el proyecto de investigación**. 2da Edición. BL Consultores Asociados. Caracas.
- Balestrini Acuña, Miriam (2002). Como se elabora el Proyecto de Investigación. Sexta edición.
- Bernal César (2006), **Metodología de la Investigación para la administración, economía, humanidades y ciencias sociales**. Segunda Edición – Colombia.
- Bavaresco, A. (2006). Proceso metodológico en la investigación (Cómo hacer un Diseño de Investigación). Maracaibo, Venezuela: Editorial de la Universidad del Zulia.
- Bisquerra, Rafael (1996). **Métodos de investigación Educativa**. Soluciones Ceac. Barcelona España.
- Cejas M. (2005). **Recursos y Capacidades en el Contexto Organizacional**. Investigación de Doctorado en Ciencias Administrativas. Universidad de Carabobo, Bárbula.

- Cejas, M. y Grau, Carlos (2007). **La Formación de los Recursos Humanos en las Organizaciones Empresariales**. Editorial Tropicós. Caracas. Venezuela.
- Cejas M. (2008). **Gestión Estratégica de la Formación**. Universidad de BARCELONA. España.
- Cejas y Chirinos (2015). **Administración de Recursos Humanos**. Editorial UC. Valencia Venezuela.
- Cejas, M. (2004). **Guía Didáctica de Métodos de Investigación**. Universidad Autónoma de Barcelona. España.
- Cejas, M. (2010) **Gestión por Competencias**. Ediciones CDCH. Universidad de Carabobo. Venezuela.
- Cejas, M. (2015). **Colección libros Espe**. Editorial Universidad de las Fuerzas Armadas Ecuador.
- Chiavenato, I. (2000). **Administración de los Recursos Humanos**. (5ta Edición). Colombia: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2001). **Administración del Recurso Humano**. (6ta Edición). México: Mc Graw Hill.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela** (1999). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela (Extraordinario) N° 36860 de fecha 30 de diciembre de 1999.
- Davis, K. y Newstrom, J. (2009) **Comportamiento Humano en el Trabajo**. México: Mc Graw Hill.
- Gary Becker (1983), **El capital humano**. Alianza Editorial. 1983. ISBN 978-84-206-8063-7.
- Gastan, J. (2012). **La Gestión en los Recursos Humanos y su incidencia en la formación por competencias**. El estudio realizado en el Departamento de Economía y Empresa de la Universidad de Barcelona.
- Grant, R (1996) Contemporary Strategy. **Análisis**, Blackwell, Cambridge, 2da Edición.
- Gibson Ivancevic Donnelly y Konopaske (2006) **Organizaciones**. Mc Graw Hill. España.

- Hay Group (1996). **Las Competencias (Clave para una Gestión Integrada de los Recursos Humanos)**. 2DA Edición. Ediciones Deusto, S.A. Author. Bilbao. España.
- Hay Group (1999). **Selección basada en Competencias**. Hay Group de Venezuela. Caracas. Venezuela.
- Hernández. R; Fernández, C. y Baptista, P. (2003). **Metodología de la investigación**. Caracas: McGraw-Hill. [Documento en línea]. Disponible en:
http://inicia.es/de/maricg/fund_enfhtm#1.%20Introduccion%20y%20desarrollo [Consulta: 2014, Julio 16].
- Hellriegel y Slocum, 2010. **Plan de Capacitación**. Documento en Línea. http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/aguilargv/capitulo2.pdf. Consultado en fecha 20/02/2012
- Hellriegel, Don; Slocum Jr., John W.: (2010) “**Comportamiento organizacional**.” 12a. Edición. Cengage Learning ©.
- Hurtado, Iván (2001). **Paradigmas y Métodos de Investigación en Tiempos de Cambio**. Cuarta Edición. Valencia. Venezuela.
- Johnson, G. y Scholes K. (1996). **Dirección Estratégica**. Prentice Hall. Madrid. España.
- Jones y George (2010). **Administración Contemporánea**. Editorial Mc Graw Hill. 6ta Edición.
- Leal, J (2012) “**La Gerencia Estratégica y el manejo de los Recursos Humanos en una Institución Municipal**”. Alcaldía del Municipio San Diego.
- Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal**. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 6.013 Extraordinaria de fecha 23/12/2010.
- Ley Orgánica del Poder Público Municipal**. Gaceta oficial extraordinario N° 6.015, Martes 28 de Diciembre de 2010.
- Méndez, Carlos (2001). **Metodología de la Investigación** Editorial Limusa S.A. y Universidad del Rosario.

- Menguzzato y Renau J.J (1991). **La Dirección Estratégica de la Empresa. Un Enfoque Innovador del Management.** Ariel Economía. Barcelona España.
- Mertens, Leonard (1998) **La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional.** Programa IBERFOP. OEI, Madrid, España
- Mertens, I. 2000 **organización internacional del trabajo en el centro interamericano para el desarrollo del conocimiento en la formación profesional.**
- Norkys J., Arambulet M. (2014). **Diseño de un Modelo de Sistema de Gestión del Talento Humano para Potenciar la Gestión de la Calidad en Empresas de Manufactura y Servicio.** El trabajo especial de grado, realizado en la Universidad de Católica Andrés Bello.
- Parella, S. y Martins, F. (2006). **Metodología de la Investigación Cuantitativa.** Caracas. McGraw-Hill.
- Pérez, Alexis (2006). **Guía Metodológica para Anteproyectos de Investigación.** 2da Edición. FEDEUPEL. Caracas.
- Sabino, C. 1992. **El proceso de investigación.** 2^{da} Ed. Editorial Panapo. Caracas, Venezuela.
- Spencer y Spencer (1993). **Evaluación de Competencia en Eltrabajo.** Boston, Massachusetts.
- Tamayo y Tamayo, Mario (1995). **Metodología Formal de la Investigación Científica.** Editorial FAID.
- Taylor, Frederick (1911). **Principios de la administración científica.** New York and London. Editorial Harper & Brothers.
- Valle Cabrera (1995). **La gestión estratégica de los recursos humanos.** Editorial Addison-wesley Iberoamericana. España.
- Vargas Fernando (2000). **De las virtudes laborales a las competencias clave: Un nuevo concepto para antiguas demandas.** Cinterfor. Uruguay.
- Werther, William y Davis, Keith (2000). **Administración de personal y Recursos Humanos.** 5ta. Edición. Editorial Mc Graw-Hill. México.

William, B. (2012), **La Función Directiva en el Marco del Servicio que prestan los Recursos Humanos que laboran en un Órgano de Control Fiscal Externo del estado Carabobo**. Trabajo Especial de Grado, Universidad de Carabobo.

ANEXOS

Anexo “A”
INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
DIRECCION DE ESTUDIOS DE POST GRADO



INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Estimado Contralor:

El siguiente, es un cuestionario que ha sido diseñado con el apoyo de expertos en el área de la gestión gerencial y además del Control Fiscal Externo, la finalidad del mismo es dar cumplimiento a la fase de Investigación de Campo y recabar la información necesaria para desarrollar el Trabajo de Investigación titulado: **LA GESTION DE RECURSOS HUMANOS ALINEADA AL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN PRO DEL DESARROLLO POR COMPETENCIAS DEL TALENTO HUMANO QUE LABORA EN LAS CONTRALORIAS MUNICIPALES DEL ESTADO CARABOBO**, el mismo ha sido diseñado con la finalidad de optar al título de Especialista en Gerencia de Recursos Humanos.

Es importante hacer notar, por parte de las suscrita que usted cuenta con la confidencialidad de la información que suministra, además que altamente le estoy agradecida en responder cada uno de los ítems del cuestionario que le presento, de esto dependerá el éxito de la investigación.

Lcda. Douglas S. Rojas O.



Instructivo del Cuestionario:

- Lea cuidadosamente las preguntas vinculadas a cada uno de los aspectos considerados y responda seleccionando la letra o calificación literal que mejor refleje su apreciación u opinión.
- **Este instrumento de recolección de información, está compuesto por un conjunto de aseveraciones de las cuales debe seleccionar una calificación numeral. Cada calificación está presentada mediante números del “1” al “5”. Para indicar su respuesta u opinión, marque con una x la correspondiente. A continuación, se indica el significado de cada calificación numeral:**

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 tener alguna duda o confusión con el presente cuestionario, favor comunicarse por la siguiente dirección electrónica:

douglasrojas855@gmail.com

Muchas gracias....

ENCUESTA

A continuación se le pide solo marcar una x en la alternativa que considere la correcta:

A	DIMENSION: GERENCIA	CALIFICACIÓN				
		TA 5	PA 4	NI 3	PD 2	TD 1
1.	La gestión de recursos humanos gerencia en el marco de las contralorías municipales, deben garantizar que el responsable de dirigir posea una amplia gama de habilidades para poder planear, organizar, dirigir y controlar correctamente.					
2.	La clave del éxito de una contraloría municipal es la de disponer, entre otras cosas, de una estrategia, de un plan de objetivos y un sistema de control de la gestión que garantice la consecución de los objetivos.					
3.	La gestión de recursos humanos de una institución pública como la de las Contraloría Municipales proveerá que todos los sistemas, evaluación de rendimiento y cultura estén alineados a la visión y misión de la institución.					
4.	La gestión de recursos humanos garantizara que todas las fases que avalaran la gestión de las contralorías municipales determinen su acción y estén integradas por la planificación, organización, ejecución y la evaluación del plan estratégico correspondiente.					
5.	Las contralorías municipales a través del rol de la gestión de recursos humanos garantiza la contribución de los funcionarios en pro de los resultados esperados en la gestión interna y externa.					
<p>5: Totalmente de acuerdo, 4: Parcialmente de acuerdo, 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 2: Parcialmente en desacuerdo, 1: Totalmente en desacuerdo.</p>						

		CALIFICACIÓN				
		TA 5	PA 4	NI 3	PD 2	TD 1
6.	El rol de la gestión de recursos humanos en en las contralorías municipales requiere de técnicas en las que se deje claro que esta gestión implica un tratamiento exigente de todo el sistema de planificación, definiendo con precisión los objetivos, estrategias, tácticas y auditoría.					
7.	La gestión de recursos humanos de las contralorías municipales procura poner en práctica las habilidades, destrezas y conocimientos que posee para el buen funcionamiento de la institución.					
8.	El Contralor Municipal persigue como otro de sus objetivos brindar a sus funcionarios la formación técnica y continua para el desempeño de sus funciones.					
9.	Para el contralor municipal fortalecer la formación y el desarrollo profesional se convierte en una ventaja competitiva para la institución.					
10.	Las servidoras y servidores públicos de las contralorías municipales reciben por parte de la gestión de recursos humanos (contralor municipal) un seguimiento basado en el respeto de las normas que regulan la institución para garantizar la calidad del servicio que prestan.					
11.	A través de la gerencia de las contralorías municipales, se aprovecha la experiencia, capacitación y conocimiento del contralor municipal para enseñar a otros y garantizar el éxito competitivo.					
		5: Totalmente de acuerdo, 4: Parcialmente de acuerdo, 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 2: Parcialmente en desacuerdo, 1: Totalmente en desacuerdo.				

		CALIFICACIÓN				
		TA	PA	NI	PD	TD
		5	4	3	2	1
12.	Para la gerencia de las contralorías municipales planear estratégicamente implica un proceso mediante el cual determina los propósitos y objetivos generales de la organización y la manera de lograrlos.					
13.	La cultura institucional está alineada con la visión, misión y valores de las contralorías municipales.					
14.	La gerencia de las contralorías municipales refleja los valores, creencias y actitudes propias de un órgano de control fiscal.					
DIMENSION PLANEAR						
15.	El contralor municipal cumple con realizar la planificación estratégica en la institución para el curso de sus acciones.					
16.	La institución cuenta con los servidores y servidoras públicos necesarios para el desempeño sus funciones.					
17.	La asignación de presupuesto es oportuna ajustada al órgano principal de control fiscal.					
18.	La organización dispone de recursos tecnológicos adecuados a la gestión que ejecuta.					
DIMENSION ORGANIZAR						
19.	La estructura organizativa es vertical.					
20.	Los niveles jerárquicos están claramente definidos.					
5: Totalmente de acuerdo, 4: Parcialmente de acuerdo, 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 2: Parcialmente en desacuerdo, 1: Totalmente en desacuerdo.						

		CALIFICACIÓN				
		TA 5	PA 4	NI 3	PD 2	TD 1
21.	Existe la presencia de resistencia al cambio en la institución.					
22.	La estructura organizativa está alineada con la misión y valores de la contraloría.					
23.	La asignación de funciones y responsabilidades están claramente definidas con cada uno de los funcionarios.					
24.	La comunicación en las contralorías municipales es efectiva e idónea.					
DIMENSION DIRIGIR						
25.	La gerencia promueve la innovación en el marco de los procesos de las contralorías municipales.					
26.	Hay presencia de liderazgo por parte de la gerencia de las contralorías municipales.					
27.	Las habilidades gerenciales están acordes con las tendencias gerenciales del siglo XXI.					
28.	Las competencias profesionales están acorde con las exigencias del entorno dinámico y cambiante.					
29.	Por parte de la gerencia de las contralorías municipales se promueve la formación y capacitación de los miembros de la organización.					
30.	La gerencia toma decisiones acertadas manteniendo una actitud positiva ante los problemas.					
31.	El conocimiento y las experiencias están alineados de acuerdo a los cargos.					
32.	Poseen estrategias de motivación y planes para incentivar a los miembros de la organización.					
5: Totalmente de acuerdo, 4: Parcialmente de acuerdo, 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 2: Parcialmente en desacuerdo, 1: Totalmente en desacuerdo.						

ANEXO "B"
FORMATO DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIO DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE
RECURSOS HUMANOS**



INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN

LA GESTION DE RECURSOS HUMANOS ALINEADA AL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN PRO DEL DESARROLLO POR COMPETENCIAS DEL TALENTO HUMANO QUE LABORA EN LAS CONTRALORIAS MUNICIPALES DEL ESTADO CARABOBO.

Nombre y Apellido: _____

Área de Especialización: _____

Fecha: _____

Aspectos vinculados con los Items.	A redacción de los items.		El item tiene coherencia con el propósito de la investigación.		El item tiene vinculación con las variables del estudio.	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO
ITEMS						
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						

13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21						
22						
23						
24						
25						
26						
27						
28						
29						
30						
31						
32						

ANEXO "C"
CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

ANEXO "C"

LA GESTION DE RECURSOS HUMANOS ALINEADA AL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN PRO DEL DESARROLLO POR COMPETENCIAS DEL TALENTO HUMANO QUE LABORA EN LAS CONTRALORIAS MUNICIPALES DEL ESTADO CARABOBO

ITEMS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	Totales
1	5	4	4	3	5	5	4	3	5	5	3	4	5	4	59
2	5	4	4	3	4	5	5	4	5	4	4	5	3	4	59
3	4	3	5	3	5	3	2	5	5	5	4	4	5	5	58
4	5	4	4	3	4	5	5	4	4	2	1	1	2	4	48
5	5	4	5	3	2	4	3	3	4	2	4	4	5	3	51
6	4	3	4	2	5	5	4	5	5	4	3	1	5	4	54
7	4	5	5	5	3	2	1	4	4	4	4	3	4	2	50
8	5	4	4	2	4	4	5	4	4	4	4	2	2	2	50
9	5	4	4	2	4	3	5	4	4	4	4	3	5	4	55
10	4	3	5	4	4	2	5	5	5	4	3	3	4	5	56
11	4	4	3	3	4	2	5	5	4	3	1	4	3	3	48
12	4	3	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	62
13	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	3	3	2	4	57
14	5	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	5	2	4	56
15	4	3	5	4	5	5	5	5	4	4	3	4	4	3	58
16	4	3	4	3	5	4	5	5	2	2	3	3	4	2	49
17	4	3	3	3	4	3	3	2	3	2	3	3	2	3	41
18	3	2	4	3	3	2	4	4	4	4	2	3	4	4	46
19	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	65
20	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	3	5	4	62
21	3	4	2	3	4	3	2	5	4	4	2	3	4	4	47
22	5	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	53
23	5	3	4	5	5	5	5	5	4	4	3	4	2	4	58
24	4	4	5	3	5	5	5	5	5	4	3	4	4	4	60
25	5	3	5	4	4	4	3	3	5	5	3	4	5	4	57
26	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	3	3	4	4	58
27	5	3	4	3	5	4	5	5	4	4	4	3	4	4	57
28	3	3	4	3	4	4	3	2	5	4	2	3	4	4	48
29	4	3	4	3	5	1	3	4	4	3	3	2	4	3	46
30	4	3	2	3	4	4	4	4	5	4	3	2	4	3	49
31	5	4	2	3	5	4	5	5	5	2	3	3	2	2	50
32	5	4	2	5	5	4	5	5	4	4	3	4	4	2	56
Totales	139	114	128	109	140	124	133	138	137	122	99	104	121	115	1723

Media	4.34	3.56	4.00	3.41	4.38	3.88	4.16	4.31	4.28	3.81	3.09	3.25	3.78	3.59	53.84
Desv. Est	0.65	0.62	0.95	0.84	0.75	1.16	1.14	0.90	0.68	0.93	0.82	0.95	1.10	0.87	5.68
Varianza	0.43	0.38	0.90	0.70	0.56	1.34	1.30	0.80	0.47	0.87	0.67	0.90	1.21	0.77	32.27

N =	32	S =	32.27	St =	0.00
N-1 =	31				
ALPHA	N/N-1* 1-St/S	Alpha=	1.03226	103%	

N	UNIVERSO	11.30
S	VARIANZA	
St	SUMA DE LAS VARIANZAS	

RESUMEN DE RESULTADOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
Totalmente de Acuerdo	6	5	7	3	3	5	3	2	3	9	2	7	5	3	5	3	0	0	10	7	1	1	6	6	5	4	4	1	1	1	5	5
Parcialmente de Acuerdo	5	7	3	6	5	5	6	8	8	5	5	6	6	9	6	4	2	7	3	6	6	9	5	6	5	8	7	6	5	7	2	6
Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo.	3	2	3	1	4	2	2	0	2	0	5	1	2	1	3	4	9	4	1	1	4	4	2	2	4	2	3	5	6	4	3	1
Parcialmente en Desacuerdo	0	0	1	2	2	1	2	4	1	0	1	0	1	1	0	3	3	3	0	0	3	0	1	0	0	0	0	2	1	2	4	2
Totalmente en Desacuerdo	0	0	0	2	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
TOTALES	14																															

ANEXO "D"
CARTAS DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIO DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE
RECURSOS HUMANOS



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, **Bruno M. Valera H.**, titular de la C. I. N° V- **7.575.154**, Especialista en **Estadística**, por medio de la presente hago constar que revise y evalué de manera exhaustiva el instrumento de recolección de información del Trabajo Especial de Grado, el cual lleva por título: **“LA GESTION DE RECURSOS HUMANOS ALINEADA AL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN PRO DEL DESARROLLO POR COMPETENCIAS DEL TALENTO HUMANO QUE LABORA EN LAS CONTRALORIAS MUNICIPALES DEL ESTADO CARABOBO”**, el cual fue realizado por la **Lcda. Douglas S. Rojas O.**, Cédula de Identidad **V- 8.550.832**. una vez procediendo a su revisión doy fe como experto de su **validez**, ya que reúne las condiciones necesarias para dar repuesta a los objetivos de la investigación.

Atentamente,

Mgs. Bruno M. Valera H.
C. I. N° 7.575.154
Especialista en Estadística
Correo electrónico: brunovh63@gmail.com