



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
ESPECIALIZACION EN GERENCIA  
DE RECURSOS HUMANOS



**EL ROL DE LA DIRECCIÓN GERENCIAL EN LA GESTIÓN DEL  
TALENTO HUMANO SOBRE LOS PLANES FORMATIVOS DE LA  
CONTRALORÍA MUNICIPAL DE SAN JOAQUÍN DEL ESTADO  
CARABOBO.**

**Autora:  
Lisa, Sánchez**

Bárbula, Diciembre de 2016



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
ESPECIALIZACION EN GERENCIA  
DE RECURSOS HUMANOS



### CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**EL ROL DE LA DIRECCIÓN GERENCIAL EN LA GESTIÓN DEL  
TALENTO HUMANO SOBRE LOS PLANES FORMATIVOS DE LA  
CONTRALORÍA MUNICIPAL DE SAN JOAQUÍN DEL ESTADO  
CARABOBO.**

**Tutora:  
Magda Cejas**

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

Bárbula, Diciembre del 2016



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
ESPECIALIZACION EN GERENCIA  
DE RECURSOS HUMANOS



### CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**EL ROL DE LA DIRECCIÓN GERENCIAL EN LA GESTIÓN DEL  
TALENTO HUMANO SOBRE LOS PLANES FORMATIVOS DE LA  
CONTRALORÍA MUNICIPAL DE SAN JOAQUÍN DEL ESTADO  
CARABOBO.**

**Asesor Metodológico:  
Bruno, Valera**

  
Mgs. Bruno M. Valera H  
C.I: 7.575.154  
Especialista en Estadística  
Correo electrónico: [brunovh63@gmail.com](mailto:brunovh63@gmail.com)

Aceptado en la Universidad de Carabobo  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Área de Estudios de Postgrado  
Especialización en Gerencia de Recursos Humanos  
Por: Bruno Valera  
C.I: V.- 7.575.154

Bárbula, Diciembre del 2016



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
 DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
 SECCIÓN DE GRADO

POST GRADO **FACES**  
 ESTUDIOS SUPERIORES PARA GRADUADOS  
 Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
 Universidad de Carabobo

ACTA DE DISCUSIÓN DE TRABAJO DE GRADO

En atención a lo dispuesto en los Artículos 127, 128, 137, 138 y 139 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, quienes suscribimos como Jurado designado por el Consejo de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, de acuerdo a lo previsto en el Artículo 135 del citado Reglamento, para estudiar el Trabajo de Especialización titulado:

"EL ROL DE LA DIRECCIÓN GERENCIAL EN LA GESTION DEL TALENTO HUMANO SOBRE LOS PLANES FORMATIVOS DE LA CONTRALORÍA MUNICIPAL DE SAN JOAQUIN DEL ESTADO CARABOBO."

Presentado para optar al grado de ESPECIALISTA EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS por el(la) aspirante:

SANCHEZ A., LISA M.  
 C.I.: 13.132.394

Realizado bajo la tutoría de el(la) Prof. CEJAS M., MAGDA F., titular de la cédula de identidad N°. 5.876.102

Habiendo examinado el Trabajo presentado, se decide que el mismo está Aprobado

En Bárbula, a los 15 días del mes de Diciembre de 2016

Prof. Rodríguez O. Ernesto D.  
 C.I.: 13.132.394  
 Fecha: 15-12-2016

Prof. Valera H., Bruno M. (PRESIDENTE)  
 C.I.: V7575151  
 Fecha: 15-12-2016



Prof. Sequera O., Jose L.  
 C.I.: V-121023  
 Fecha: 15-12-2016



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
ESPECIALIZACION EN GERENCIA  
DE RECURSOS HUMANOS



### VEREDICTO

Nosotros, miembros del jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: "EL ROL DE LA DIRECCIÓN GERENCIAL EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO SOBRE LOS PLANES FORMATIVOS DE LA CONTRALORÍA MUNICIPAL DE SAN JOAQUÍN DEL ESTADO CARABOBO", presentado por Lic. Lisa Sánchez, titular de la cédula de identidad N° 13.132.394, para optar al título de **Especialista en Gerencia de Recursos Humanos**, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: Aprobado, en Bárbula a los 15 días del mes de diciembre del año 2016.

Nombre y Apellido	C.I:	Firma
Bruno M. Valera H.	V7575154	
Prof. Gallegos	V1231432	
José S. Sequera	V-12101023	

Bárbula, Diciembre del 2016

## **AGRADECIMIENTOS:**

*A Dios Todopoderoso, por guiarme y estar conmigo en los momentos importantes de mi vida.*

*A mi Hijo Ricardo Andrés, por compartir esta etapa de mi vida y darme la fortaleza.*

*A mis Padres, por estar siempre allí, por los consejos, la orientación y ayuda constante. Porque cada día, me impulsaron a ser mejor y son el motivo de mis logros.*

*A mi Esposo, compañero en mis desvelos, por escucharme, apoyarme y estar conmigo en la buenas y malas.*

*A todos mis compañeros de trabajo y de postgrado, por estar siempre conmigo y apoyarme cuando más los necesitaba, en especial a mi equipo de trabajo durante la Maestría Eduardo y Ramón, por ser incondicionales.*

## **DEDICATORIA:**

*A **Dios Padre**, por darme la fortaleza, la salud y la dicha de compartir con los míos este nuevo logro.*

*A **mis Padres**, por su optimismo, orientación, colaboración y firmeza.*

*A **mi Esposo**, por su apoyo constante, consideración y atenciones en los momentos más difíciles, mi amor no es fácil, tampoco imposible pero estando juntos lo lograremos.*

*A todos **mis compañeros de la Especialización**, por su comprensión, apoyo, ayuda y orientación, porque a pesar de las tormentas superamos los obstáculos, juntos desde la primera clase.*

*A la profesora **Magda Cejas**, mi gran profesora, excelente tutora y amiga, ella me guio e indicó la metodología para poder realizar el presente trabajo con la seguridad y profesionalismo que siempre la ha caracterizado.*

*A la **Contraloría Municipal de San Joaquín**, por darme la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos y experiencia, y poder poner en práctica nuevas sapiencias, apoyarme y suministrarme las herramientas necesarias para lograr esta meta.*

*A todos los **Profesores** de las diferentes asignaturas de la especialización, por suministrar los conocimientos y herramientas, para superar y alcanzar los objetivos en esta última fase.*

**Gracias a Todos!**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
ESPECIALIZACION EN GERENCIA  
DE RECURSOS HUMANOS



**AUTORA: Lisa Sánchez**  
**TUTOR: Prof. Bruno Valera**

**EL ROL DE LA DIRECCIÓN GERENCIAL EN LA GESTIÓN DEL  
TALENTO HUMANO SOBRE LOS PLANES FORMATIVOS DE LA  
CONTRALORÍA MUNICIPAL DE SAN JOAQUÍN DEL ESTADO  
CARABOBO.**

**RESUMEN**

Actualmente, la dirección gerencial en cualquier organismo público, representa un elemento competitivo, es por ello que esta se basa en un estudio que tiene como objeto, analizar el rol de la dirección gerencial en la gestión del talento humano sobre los planes formativos de la contraloría Municipal de San Joaquín del estado Carabobo. En este sentido, la variable de estudio es la gestión del talento humano y las dimensiones son; planes formativos, competencias e indicadores de gestión gerencial. A razón de esto, se diseñó una entrevista, que sirvió de instrumento para la recolección de información y fueron aplicados a la población en estudio (funcionarios de la Contraloría Municipal de San Joaquín). En consecuencia, el análisis evidencio, que el Órgano de Control Fiscal Municipal se identifica, favorablemente, con una dirección gerencial eficiente y eficaz, en la mayoría de sus procesos. Las conclusiones radican en que la Contraloría Municipal de San Joaquín, posee elementos favorables para la implementación de planes formativos gerenciales modernos, tiene una estructura definida y conocida por sus funcionarios, controla la mayor parte de sus procesos, dispone de profesionales expertos en el área de estudio. En consecuencia, las recomendaciones principales asistieron, en fortalecer los planes de formación profesional y que estos sean cónsonos con las necesidades del entorno laboral basados en optimizar la gestión gerencial, corrigiendo las debilidades y aprovechando las oportunidades que trae consigo la implantación de esta investigación.

**Palabras Claves: Dirección Gerencial, Gestión del Talento Humano y Contraloría Municipal.**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
ESPECIALIZACION EN GERENCIA  
DE RECURSOS HUMANOS



**AUTORA: Lisa Sánchez**  
**TUTOR: Prof. Bruno Valera**

**THE DIRECTION' ROLE IN THE MANAGEMENT OF HUMAN  
TALENT ABOUT THE TRAINING PLANS OF THE SAN JOAQUÍN'S  
MUNICIPAL CONTROL OFFICE OF THE CARABOBO STATE.**

**SUMMARY**

At present, the management in any public body, represent a competitive element, is why it is based on a study that aims to analyze the role of management in the management of human talent on the training plans of the comptroller Municipality of San Joaquín of the state Carabobo. In this sense, the study variable is the management of human talent and child dimensions; Training plans, competencies and management indicators. For this reason, an interview was designed, which served as an instrument for the collection of information and was applied to the population under study (officials of the Municipal Comptroller of San Joaquin). As a result, the analysis shows that the Municipal Fiscal Control office is favorably identified with efficient and effective management in most of its processes. The conclusions are that the Municipal Comptroller of San Joaquin, has favorable elements for the implementation of modern managerial training plans, has a structure defined and known by its officials, controls most of its processes, has experts in the area of study As a consequence, the main recommendations were to strengthen the vocational training plans and meet the needs of the work environment based on optimizing management, correcting weaknesses and taking advantage of the opportunities that come with the implementation of this research.

**Key Words: Management Direction, Human Talent Management and Municipal Comptroller.**

## ÍNDICE GENERAL

	<b>Pág.</b>
Agradecimiento	vi
Dedicatoria	vii
Resumen	viii
Índice de Tablas	xiii
Índice de Gráficos	xv
Índice de Cuadros	xvii
Introducción	18

### **CAPÍTULO I**

#### **EL PROBLEMA**

Planteamiento del problema	20
Objetivos General	24
Objetivo Específico	24
Justificación	24

### **CAPÍTULO II**

## **MARCO TEÓRICO REFERENCIAL**

Antecedentes	27
Bases Teóricas	32
Definición de Términos	54
Operacionalización de las Variables	56

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

Tipo y Diseño de la Investigación	57
Población y Muestra	59
Técnicas e Instrumento	60
Validez del Instrumento	60
Confiabilidad del Instrumento	61
Tabulación y Análisis de los Datos	62

## **CAPÍTULO IV**

Análisis e Interpretación de los Resultados	64
<b>CONCLUSIONES</b>	103
<b>RECOMENDACIONES</b>	105
<b>LISTA DE REFERENCIAS</b>	106
<b>ANEXOS</b>	108

## ÍNDICE TABLA

	<b>Pág.</b>
Tabla 1:La dirección gerencial como proceso	64
Tabla 2: La dirección gerencial como metodología	65
Tabla 3: La dirección gerencial y sus procesos	67
Tabla 4: La dirección gerencial aptitudes, habilidades y desempeño	68
Tabla 5: La buena gestión del talento humano	69
Tabla 6: La dirección gerencial y los propósitos de los OCF	71
Tabla 7: La dirección gerencial y el alcance de los objetivos planificados	72
Tabla 8: La dirección gerencial y la formación profesional	73
Tabla 9: El control como proceso	
Tabla 10: El desempeño de los funcionarios	75
Tabla 11: Metas y propósitos de un OCF	77
Tabla 12: Avances y alcances de los objetivos de los OCF	78
Tabla 13: Estrategias que garanticen el logro de la misión	79
Tabla 14: La toma de decisiones como factor estratégico	80
Tabla 15: Importancia de la gestión gerencial	81
Tabla 16: Ventajas competitivas	83
Tabla 17: La gestión del talento humano como proceso de formación	84
Tabla 18: Logro de objetivos tangibles, medibles y comprobables	85
Tabla 19: El rol de la dirección gerencial	86
Tabla 20: Estrategias a favor del talento humano	87
Tabla 21: Aplicación de modelos gerenciales	89

Tabla 22: Funcionamiento de la Contraloría	90
Tabla 23: La toma de decisiones idóneas	91
Tabla 24: Modelos de gestión del talento humano	92
Tabla 25: Inversión en la formación	94
Tabla 26: Inversión en la formación incrementa la motivación	95
Tabla 27: El desarrollo de los planes formativos	96
Tabla 28: Inversión de planes formativos ajustados a las necesidades	98
Tabla 29: Planes formativos cónsonos al trabajo de control	99
Tabla 30: Desarrollo de planes formativos	100

## ÍNDICE GRÁFICOS

	<b>Pág.</b>
Gráfico 1:La dirección gerencial como proceso	65
Gráfico 2: La dirección gerencial como metodología	66
Gráfico 3: La dirección gerencial y sus procesos	67
Gráfico 4: La dirección gerencial aptitudes, habilidades y desempeño	68
Gráfico 5: La buena gestión del talento humano	70
Gráfico 6: La dirección gerencial y los propósitos de los OCF	71
Gráfico 7: La dirección gerencial y el alcance de los objetivos planificados	72
Gráfico 8: La dirección gerencial y la formación profesional	73
Gráfico 9: El control como proceso	74
Gráfico 10: El desempeño de los funcionarios	76
Gráfico 11: Metas y propósitos de un OCF	77
Gráfico 12: Avances y alcances de los objetivos de los OCF	78
Gráfico 13: Estrategias que garanticen el logro de la misión	79
Gráfico 14: La toma de decisiones como factor estratégico	80
Gráfico 15: Importancia de la gestión gerencial	82
Gráfico 16: Ventajas competitivas	83
Gráfico 17: La gestión del talento humano como proceso de formación	84
Gráfico 18: Logro de objetivos tangibles, medibles y comprobables	85
Gráfico 19: El rol de la dirección gerencial	87
Gráfico 20: Estrategias a favor del talento humano	88
Gráfico 21: Aplicación de modelos gerenciales	89

Gráfico 22: Funcionamiento de la Contraloría	90
Gráfico 23: La toma de decisiones idóneas	91
Gráfico 24: Modelos de gestión del talento humano	93
Gráfico 25: Inversión en la formación	94
Gráfico 26: Inversión en la formación incrementa la motivación	95
Gráfico 27: El desarrollo de los planes formativos	96
Gráfico 28: Inversión de planes formativos ajustados a las necesidades	98
Gráfico 29: Planes formativos cónsonos al trabajo de control	99
Gráfico 30: Desarrollo de planes formativos	101

## ÍNDICE CUADRO

	<b>Pág.</b>
Cuadro 1: Operacionalización de las Variables	56

## INTRODUCCIÓN

En Venezuela se vive un proceso de profundos cambios y transformaciones gerenciales que requieren de la implantación de mecanismos que sirvan de enlace entre el talento humano y las organizaciones para coordinar acciones orientadas a elevar la calidad de vida de las instituciones tanto públicas como privadas.

Cada vez más se refuerza los componentes que hacen posible comprender que el proceso formativo que llevan los órganos de control fiscal externo (Contraloría Municipal de San Joaquín), son de relevante importancia. Cuando se trata de planes formativos las condiciones son más controversiales por cuanto en los últimos años uno de los problemas más importante tomando en cuenta el caso en estudio ha irrumpido en la conciencia colectiva de formadores y de entes formativos en condiciones diversas que generan confusión, dado que la brecha entre el nivel del discurso y el nivel de la practica es generalmente difuso.

En este orden de ideas, la innovación y la búsqueda de nuevos espacios en función de construir un mapa de prioridades para la acción social y el desarrollo, orientado sobre la base de propiciar la participación, el sentido de pertenencia e identidad, en torno a los procesos sustentables manejados en las contralorías municipales específicamente en la del Municipio San Joaquín.

De este modo el talento humano de los órgano de control fiscal externo (en este caso la contraloría del Municipio San Joaquín) requieren de la incorporación de planes formativos integrados a ofrecer indicadores sobre la naturaleza exacta de los objetivos que persigue y sobre las condiciones de poder y alcance en las cuales se determinan y se persiguen los propósitos esperados.

El desarrollo de proyecto se realizo a través de tres (03) capítulos, la primera consiste en el desarrollo del problema, objetivos de la investigación y la justificación, de esta manera el contexto real del estudio y su objeto fueron explicados en esta primera parte del trabajo.

En segundo capítulo, se desarrollará en el marco de la fundamentación teórica, antecedentes, bases conceptuales, de esta manera se buscará destacar los aspectos que conforman la teoría del objeto de estudio.

El tercer capítulo, hace referencia al marco metodológico de esta forma se buscará plasmar todo lo relativo a las técnicas, procesos y metodología adecuada a este contexto, se desarrollan los aspectos administrativos basados en estudios de recursos humanos, materiales institucionales y financieros.

El cuarto capítulo se desarrollo los resultados y análisis de las afirmaciones del instrumento aplicado a la muestra en estudio.

Finalmente se presentan las conclusiones, recomendaciones y referencias bibliográficas de la investigación en estudio.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema**

Se ha considerado en el mundo laboral de hoy al talento humano como una de las variables más importantes en las que las organizaciones tanto públicas como privadas que deben centrar gran parte de su atención y de sus recursos. Como seres humanos cuya impronta debería ser el permanente crecimiento espiritual e intelectual, e inmersos en un contexto competitivo, se debe tomar consciencia de la particularidad de cada funcionario y de las competencias personales para desarrollarlas y potenciarlas.

De la misma forma, si la dirección gerencial de hoy no se interesa por conocer a profundidad los intereses y expectativas de su equipo de trabajo, no podrá gestionar sus talentos y afinar los intereses estratégicos de la institución con los de cada uno de los funcionarios. En razón a que las nuevas aptitudes laborales han surgido entre otras cosas por la presión generada por la interconexión de los mercados y la tan citada globalización, que ha constituido el paradigma de la competitividad como su único derrotero y ha llevado a la humanidad a un ritmo vertiginoso de expansión comercial, cuyos primeros síntomas de desaceleración han empezado a causar la primera crisis económica del siglo XXI, el gerente de hoy debe aprender a gestionar y liderar las potencialidades de las personas que constituyen su equipo de trabajo y las suyas propias, para hacer menos estresante la vida laboral y llevar a su organización a los estándares de calidad que le permitan convertirse en una en la que las personas que trabajan en ellas no pierdan su trabajo, se encuentren motivadas y gestionen su crecimiento personal,

profesional y el de la empresa, y además logre mantenerse en el mercado sin alterar su nómina.

Según Chiavenato, (2002). Refiriéndose a la gestión del talento humano desde la perspectiva de la condición humana señala:

Ante la globalización de los negocios, el desarrollo tecnológico, el gran efecto del cambio y el intenso movimiento en búsqueda de la calidad y de la productividad, se comprueba de manera elocuente en la mayoría de las organizaciones que la gran diferencia, la principal ventaja competitiva de las empresas, se deriva de las personas que laboran en ellas.(p.132).

A tenor de lo expresado el autor manifiesta que la actualidad se habla de estrategia de talento humano como utilización deliberada de las personas para ayudar a ganar o mantener la ventaja auto sostenida de la organización frente a los competidores del mercado.

Chiavetano (ob.cit). “La estrategia constituye el plan general o enfoque global que la organización adopta para asegurarse de que las personas puedan cumplir la misión organizacional de manera adecuada”. En este sentido, el gerente se convierte entonces en un estratega que visualiza el entorno, el contexto interno y externo, hace prospectiva, dimensiona las capacidades de su equipo y traza los objetivos que lo mantendrán en el mercado o por encima de sus competidores.

Así entonces, unos de los grandes problemas en la actualidad consisten en determinar cómo las instituciones públicas pueden crear y mantener planes que sean competitivos y que les permita diferenciarse a través del desarrollo y la formación de su personal. En este sentido, los sistemas de talento humanos como generadores de capital humano en las organizaciones se han convertido a su vez en la generación de ventajas competitivas sostenidas, facilitando el desarrollo del rol protagónico que ejercen dentro de las instituciones públicas.

Es importante indicar que los órganos de control fiscal externos se encuentran conformados por grupos de personas, las cuales poseen atributos diferentes unos de otros. Estudiar el rol de la dirección gerencial en la gestión del talento humano dentro de las contralorías municipales, permite identificar sus comportamientos y por ende sus competencias frente a circunstancias similares para concluir que existen conductas diferentes, que a su vez son causas generadoras de éxito. Es evidente que cuando se habla de estas conductas que identifican a las personas en su puesto de trabajo, y como aplican los conocimientos adquiridos a través de la puesta en práctica de los distintos tópicos se está haciendo referencia a la inversión que realiza el órgano de control fiscal para con sus funcionarios.

En correspondencia a lo expresado los entes públicos, como es el caso de las contralorías, deberán asumir el gran compromiso que establece el ente gubernamental en Venezuela, al vincular la gestión del talento humano y el rol protagónico que ejerce dentro de la contraloría Municipal de San Joaquín, con las competencias genéricas y específicas que requiere un determinado cargo en el marco de la administración pública.

En la Contraloría Municipal de San Joaquín, el reto implica considerar los cambios que se han suscitado desde hace diez (10) años atrás, de carácter estadístico, la globalización de las economías y de las sociedades en general, así como el empleo y puesta en práctica de tecnologías de información y comunicación, con cambios en las estructuras del trabajo y por ende del mercado de trabajo.

Para la autora el abordaje de la dirección gerencial en la gestión del talento humano y el rol protagónico que ejerce en los planes formativos llevados a cabo por el órgano de control fiscal municipal, es de suma importancia para la formación continua de las personas que laboran en el órgano *in comento* sobre todo cuando el órgano en estudio depende de recursos presupuestarios proveniente

de entes gubernamentales distintos a los que nos rige, esto implica intentos fallidos dado que la inversión en la formación revela problemas de índole regulatorio que sin lugar a duda enfrenta la persona encargada de direccionar (gerencia) la institución.

En consecuencia uno de los grandes problemas es precisamente encontrar mecanismos de inversión como también la rentabilidad o el retorno de la misma (formación) al órgano de control fiscal por tanto el desafío consiste en la valoración que ejerce la gestión del talento humano para garantizar planes formativos aplicables, donde los mismos indiquen la eficacia y eficiencia de la gestión contralora municipal.

Ante esta situación se hace necesario realizar un estudio que permita conocer el rol de la dirección gerencial en la gestión del talento humano sobre los planes formativos de la contraloría Municipal de San Joaquín del estado Carabobo, haciendo énfasis en el estudio de la gestión de las personas que laboran en la institución.

En este mismo orden de ideas, alrededor de esta temática discursiva ¿Cómo concibe la dirección gerencial la gestión del talento humano y el rol que ejercen sobre los planes formativos se ajusta a la realidad compleja que actualmente se evidencia en el entorno institucional de las contralorías?, ¿de qué manera puede generarse una efectiva gestión del talento humano y cuyo alcance sea de carácter significativo en pro de la contraloría municipal de San Joaquín? ¿la aplicabilidad de indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad sobre el rol que ejerce la dirección gerencial en la gestión del talento humano en los órganos de control fiscal municipal puede medir el compromiso y la motivación asumida por los mismos?

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General:**

Analizar el rol de la dirección gerencial en la gestión del talento humano sobre los planes formativos de la contraloría Municipal de San Joaquín del estado Carabobo.

### **Objetivos Específicos:**

1. Diagnosticar la concepción de la dirección gerencial como factor que consolida la gestión del talento humano en la Contraloría Municipal de San Joaquín.
2. Identificar los componentes que determinan la idoneidad de la gestión del talento humano en la Contraloría Municipal de San Joaquín.
3. Determinar el grado de compromiso en términos de motivación de la gestión del talento humano en la Contraloría Municipal de San Joaquín.

## **Justificación**

Se considera la preeminencia de la investigación, debido a que tiene como punto focal analizar el rol de la dirección gerencial en la gestión del talento humano que es elemento clave en todos los procesos organizacionales y en este caso sobre los planes formativos, concebido como el elemento clave que requiere especial atención, susceptible de ser analizada a fin de establecer los mejores mecanismos de gerencia con este recurso, ya que está obtendrá un mejor rendimiento y por ende el cumplimiento de las metas planteadas en la institución.

Estas consideraciones, en gran parte se han dado a consecuencia de las grandes transformaciones originadas por el cambio tecno-productivo y por las

nuevas tecnologías de información y de comunicación. No obstante, estos cambios han encontrado una contrapartida en la modificación de las formas de trabajar; originando nuevos modos de producción y una gran variedad de innovaciones que estructuran una nueva organización del trabajo, apareciendo con ello una nueva concepción empresarial.

Esto significa que el análisis que pueda hacerse al comportamiento de los organismos públicos con relación a las demandas correspondientes a la gestión del talento humano, debe centrarse principalmente en el componente más relevante en la actualidad, es decir, el estudio del rol que ejerce sobre los planes formativos, que de una u otra manera repercute en la gestión ejercida por el órgano de control fiscal municipal.

En este orden de ideas, la connotación de los organismos públicos en la actualidad apunta hacia una nueva configuración de la gestión del talento humano, basada en principios estratégico, donde el éxito de una institución (contraloría municipal de san Joaquín), se basa en tener lineamientos acertados y que apunten hacia un eficiente implantación de planes formativos apropiados que acoja no solamente los valores, el clima sino también alineados con los objetivos planteados en el plan operativo del órgano en estudio.

Por tanto, las contralorías municipales específicamente la del Municipio San Joaquín, deben tener un sentido de propósito, una misión, ajustada a las metas, estrategias y objetivos para alcanzar sus propios planes, pero siempre integrando al talento humano.

Desde el punto de vista académico, el tema es relevante por tratar de identificar, de forma más específica, estrategias que impacten en la satisfacción del talento humano y, consecuentemente, en el desarrollo de la gestión de la contraloría municipal.

Como valor agregado la investigación contribuirá al desarrollo de una eficiente dirección gerencial en la gestión del talento humano dentro de los órganos de control fiscal externo municipal, que base sus planes formativos en los principios de economía, celeridad, simplicidad, eficacia, honestidad y transparencia, así como incentivarlos a tener sentido de pertenencia por la institución; con exigencia en el cumplimiento de los objetivos y metas que se tracen. Así mismo, se estimulará el sentido de la responsabilidad, al tener que reportar resultados sobre el cumplimiento de la misión asignada antes las máximas autoridades de los órganos de control fiscal municipal.

El presente trabajo está adscrito a la Línea de Investigación el rol del gerente de recurso humano en el nuevo milenio, de la Especialización en Gerencia de Recursos Humanos.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### **Antecedentes de la Investigación**

Los antecedentes de la investigación son aquellos estudios que de acuerdo con Tamayo (2006: 8) “pueden ser tomados en consideración debido a que aportan elementos de interés en torno a la temática a investigar. Asimismo, se corresponden con las variables implícitas en el estudio”.

A continuación, se presentan los antecedentes que guardan estrecha relación con las variables de estudio y que por su contenido se considera relevante mencionar; porque se ajustan a los objetivos que se pretenden abordar en la presente investigación. De los estudios presentados en los trabajos especiales de grado y artículos relacionados, se puede decir que servirán de orientación para la investigación.

Morales (2014) en su tesis doctoral denominada Filosofía de las ciencias administrativas y gerenciales desde la praxis y cotidianidad del gerente venezolano en su contexto. En esta investigación el autor plantea como punto relevante del presente constructo, evidenciar la realidad administrativa y el hacer gerencial en Venezuela, por tal intención se desarrolla, en un segundo momento, un conjunto de entrevistas a diferentes gerentes de las distintas organizaciones que hacen vida en Venezuela, haciendo uso instrumental de la fenomenología para evidenciar el mundo de la vida y cotidianidad del gerente venezolano para luego, a partir de la hermenéutica establecer una búsqueda de sentido, teniendo presente la superación metodológica de la fenomenología como filosofía. Así mismo, es de hacer

notar la relación que guarda con la investigación, visualiza al gerente del nuevo milenio con muchos más retos y con la perspectiva de que en Venezuela el rol de la participación cotidiana del gerente hace la diferencia en cualquier ámbito.

Flórez (2013) en su trabajo de grado titulado la falta de conocimiento afecta el perfil del revisor fiscal en Colombia, llevo a cabo una investigación cuyo objetivo general planteo la realidad del ejercicio de la Revisoría Fiscal el cual debe ejercerse con cierta ética y principios que no se obtienen con solo diez semestres en una universidad, sino que esta necesita de una experiencia que se adquiere con el desempeño de la labor contable o con el estudio de una especialización en el campo, que le permita tomar decisiones acertadas y oportunas a la hora de emitir conceptos y realizar su profesión.

Para la autora, el énfasis plantea que es frecuente encontrar que las empresas no quieren tener Revisor Fiscal, porque este es un servicio externo por el cual deben pagar, a fin ejercer el control o verificar que las cosas se hagan según la norma reglamentada vigente. De ahí la importancia de este trabajo de investigación y vincula al tema central de estudio por parte del autor, dado que se manifiesta el nuevo rumbo profesional que debe tener los funcionarios públicos, con el fin de que se preparen para ejercer labores de la Revisoría Fiscal, auditoria y el aseguramiento de la información, solo así el Estado y la sociedad reconocerá los aportes que esta profesión hace, y por fin se tendrá un profesional más competitivo, con una mejor remuneración económica que le permitirá mantener conductas propias de ética y moral propias de los entes de control fiscal externo.

Otero, C. (2013) en su tesis de grado titulada: la formación continúa como factor preponderante en la conducción directiva del personal que labora en un órgano de control fiscal del estado Aragua. La investigación desarrollada hace énfasis en el proceso transformador propiciado por la globalización, la tecnología de información y comunicación, lo cual según el autor refleja el surgimiento de la sociedad del conocimiento, ajustada a una dinámica que cada vez más denota

cambios y transformaciones preponderantes en las personas, sociedad y en las instituciones . El objetivo de este trabajo especial de grado es el de analizar el rol preponderante que tiene la formación continua en las acciones directivas que posee una institución de control fiscal, como metodología, la investigación se desarrollo a través de la investigación cuantitativa, con énfasis en lo descriptivo. En la investigación se destaca la sistematicidad que todo proceso científico debe desarrollar.

Finalmente dentro de las conclusiones del estudio se destaca una gran importancia del proceso formativo en la institución del estado traduciéndose en la participación de los actores de la contraloría y considerando los cambios que hoy tiene la sociedad del conocimiento así como los responsables de la coordinación directiva del órgano de control fiscal externo. El aporte principal de esta investigación es que el autor aporta elementos propios del abordaje de la formación en órganos de control fiscal, en consecuencia es un valor agregado para la misma.

Bolívar (2012) en su trabajo de grado en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales presentada en la Universidad de Carabobo, titulada: El rol de la función directiva y la calidad de servicio, esta investigación se planteo como objetivo analizar el rol de la función directiva y la calidad de servicio que posee el recursos humanos en un órgano de control fiscal externo. Para el autor las administraciones públicas constituyen los instrumentos que permiten a los estados dotarse para el desarrollo de las políticas públicas que instrumentan los gobiernos con el fin de garantizar los derechos fundamentales de los ciudadanos, asegurar el cumplimiento de sus obligaciones cívicas y facilitar la prestación de los servicios básicos de una sociedad del bienestar.

Pereira (2012) en su tesis doctoral presentada en la Universidad de Alcalá en Henares de Madrid, titulo su estudio La Formación Profesional y el Mercado Laboral De Los Técnicos Agrícolas Del Instituto Federal De Educación, Ciencia Y

Tecnología Del Estado De Maranhão. Campus São Luís - Maracanã. Maranhão – Brasil. La autora inicia su presentación a través de la relevancia de los avances tecnológicos que han ocurrido y están sucediendo en todos los sectores de la sociedad, considerando que no es sólo en la educación profesional como vínculo clave entre educación y trabajo, sino también a que se deben a otros contextos y en consecuencia a otros factores tratando de delinear los factores que contribuyen o interfieren con la inserción de la formación técnica y mercado de trabajo agrícola. La especialista trato de orientar los estudios a la relación entre educación y trabajo, la formación de docentes, el perfil profesional y las tendencias del sector agrícola en el contexto de la política educativa actual, tratando de entender cómo ser eficaz en el entorno escolar y las políticas que rigen la educación de nivel técnico profesional.

Es de hacer notar, que este estudio tiene una estrecha vinculación con la futuro trabajo especial de grado, ya que el autor toma en cuenta el componente directivo es decir la gerencia, de esta manera, los resultados apuntan hacia factores tales como: la revalorización de los ciudadanos en las actividades de control, la relevancia de la gerencia, y los diversos medios y mecanismos eficaces que garantizan la efectividad de la gestión del talento humano.

Ivonne (2011). En su tesis titulada el proceso de cambio fundamentado en el liderazgo gerencial y el trabajo en equipo, de la universidad de Costa Rica, la autora expresa en su investigación que muchas organizaciones alrededor del mundo están viviendo procesos acelerados de cambio que necesitan ser gestionados e implementados, tomando en cuenta las implicaciones que tienen para su futuro. En este mismo orden de ideas, el cambio personal es un terreno fértil que apoya la reflexión de las personas, en pro del cambio organizacional como una necesidad y un desafío que los Consejos Comunales deben enfrentar. Luego, es crucial enfatizar la necesidad de contar con un estilo de dirección estratégico, liderazgo gerencial, para la gestión e implementación el cambio, y finalmente, el enfoque en el trabajo en equipo como espacio de análisis y

reflexión, donde las personas optimistas con el cambio puedan transmitir esa imagen a los demás integrantes que conforman los órganos de control fiscal municipal.

Dicha investigación está vinculada con el presente estudio ya que para competir y sobrevivir en un mercado globalizado, las diferentes organizaciones llámense públicas o privadas, deben realizar ingentes esfuerzos por comprometer e involucrar a sus gerentes y colaboradores en el proceso de cambio.

Arévalo (2011) en trabajo de grado titulada 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. El estudio presentado tuvo como objetivo, analizar la dirección de personas en el órgano de control fiscal en San Joaquín del estado Carabobo, de esta manera, la autora tuvo como resultado que la gestión humana se convierte en un factor clave para el desarrollo de las instituciones y por ende en el valor agregado que de una u otra forma determina la gestión del conocimiento, otorgándosele un gran papel a la dirección de recursos humanos y a la evolución de los procesos orientados a la formación de personas, con la finalidad de prepararlos profesionalmente para enfrentarse a las nuevas tendencias competitivas del mercado laboral y global. La investigación es de tipo descriptiva basada en un estudio de campo, para ello se desarrollo un instrumento de recolección de datos estructurado en forma de escala de Likert, el cual fue aplicado a los funcionarias y funcionarios del órgano de control fiscal externo. De esta manera este estudio está vinculado con el presente estudio dado que se hace mención al desarrollo profesional en un órgano de control fiscal pero haciendo énfasis en el componente social.

## **Bases Teóricas**

### **La Gestión Gerencial en las Organizaciones:**

En el marco de las instituciones públicas la gerencia busca lograr su mejor desempeño mediante la productividad y la competitividad que producen rentabilidad para la organización. En este orden de ideas, es importante mencionar que Gestión significa hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. La gerencia y la gestión son términos que se utilizan más en el ámbito empresarial, mientras que administración es un término muy amplio y universal. De esta manera, y en esta dirección para Drucker, (2004) menciona que la gerencia puede generar aspectos más amplios que la administración y de esta manera articularla con los procesos correspondientes de dirección y gerencia.

Dentro de esta perspectiva, conviene referir que según el enfoque de Drucker, (ob.cit), la gerencia hoy en día es el equivalente a la gestión del conocimiento el cual ha sido considerado como un recurso intangible en las organizaciones, por el recurso humano que labora en ello, ya que por medio del conocimiento éste se convierte en una estrategia para la empresa como una ventaja competitiva.

Según este autor, este enfoque es universal y se incluye múltiples acepciones que corresponden al componente gerencial, dado que la gestión del conocimiento hoy en día ha pasado a ser uno de los factores más imitantes en el mundo, así entonces se incluyen diferentes actores de diversas disciplinas tales como diseñadores de ordenadores o desarrolladores de aplicaciones de informática, ingenieros, analistas financieros y economistas, médicos, cirujanos, técnicos de laboratorios, enfermeras e incluso, albañiles y carpinteros, mecánicos

de automóvil, instaladores de líneas eléctricas, hasta los obreros fuera de línea. El conocimiento existente en la organización se puede entender como el conocimiento sinérgico, resultado de las diferentes interacciones desarrolladas a través de la historia operativa de la organización, sobre el cual dicha organización desarrollará cada una de sus acciones, orientadas a través de sus objetivos empresariales y su visión de largo plazo.

Por otro lado importante señalar que la gerencia significa un Proceso intelectual, creativo, permanente que le permite a un administrador aplicar sus competencias gerenciales para mejorar la eficiencia, la eficacia y la efectividad de la empresa mediante el desarrollo de estrategias y gestiones creativas y cotidianas que le permitan a la empresa alcanzar su competitividad y la rentabilidad a través de una visión empresarial, con estrategias de largo plazo, para adaptar a la empresa a las circunstancias del entorno altamente cambiante en el que opera. Hernández y Rodríguez (2011).

De esta manera el manejo de conceptualizaciones en torno a la gerencia y/o dirección denota la necesidad de considerarla como una unidad económica-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que sea socialmente útil de acuerdo con las exigencias del bien común y además de acuerdo a los requerimientos establecidos para tal fin.

### **Procesos de la Gestión Gerencial:**

De acuerdo a los especialistas del área, son cuatro los procesos que determina la gestión administrativa: la planificación, la organización, la ejecución y la evaluación del plan estratégico, con el propósito de lograr una gestión gerencial efectiva. Seguidamente se describen dichas fases, empezando por la planificación.

**Planificación:** En cuanto a la planificación, para Francés, A. (2008) al referirse a las organizaciones de servicios es sumamente complejo hacer referencia a los procesos de planificación, por cuanto los mismos están asociados aspectos tales como la Oportunidad la cual suele existir poco tiempo entre el reconocimiento de la demanda y la entrega esperada del producto del proceso. Los clientes ingresan a un establecimiento de servicios y esperan la entrega casi instantánea, por otro lado el contacto con el cliente que hace referencia a los procesos mediante el cual el cliente está más involucrado con el servicio. La Calidad: En las organizaciones de servicios, una disminución clave de la calidad, radica en que buena parte de ésta puede ser intangible, lo cual ocasiona que sea mucho más difícil medirla con efectividad.

**Organización:** Con respecto a esta fase del proceso gerencial, Walsh y Welsch (2005), hacen mención que Organizar es el proceso mediante el cual se relacionan los empleados y sus labores para cumplir los objetivos de la empresa. Consiste en dividir el trabajo entre grupos e individuos y coordinar las actividades individuales del grupo. Organizar implica también establecer autoridad directiva. (p. 5). Por lo cual en la organización se establecen relaciones de coordinación que entre las unidades de la organización debe existir para hacer óptima la cooperación humana, en esta etapa se establecen las relaciones jerárquicas, la autoridad, la responsabilidad y la comunicación para coordinar las diferentes funciones.

**Control:** Según Walsh y Welsch (2005) este es el proceso de asegurar el desempeño eficiente para alcanzar los objetivos de la empresa. Implica: a) establecer metas y normas, b) comparar el desempeño medido contra las metas y normas establecidas, y c) reforzar los aciertos y corregir las fallas. (p. 5).

Finalmente la **Dirección** para Welsch y Welsch (2005: 5): “Es el proceso de motivar a las personas (de igual nivel, superiores, subordinadas y no subordinadas) o grupos de personas para ayudar voluntaria y armónicamente en el

logro de los objetivos de la empresa”. Importante es señalar que esta permite propiciar las actuaciones de los subordinados, orientadas hacia la delegación de la autoridad, la definición de los resultados esperados, la motivación del personal, la estimulación de la creatividad y la innovación para facilitar el cambio en las organizaciones.

### **La Gerencia y su Talento Humano**

La capacidad de una organización se logra en la medida que se toma en consideración la clave para el éxito, la cual se traduce en alinear clara y directamente los propósitos y estrategias propios de las actividades de sus colaboradores, desarrollando así, el talento en la misma línea y direccionamiento estratégico. No hay ninguna duda al respecto a la complejidad de la comprensión de la gestión del talento. Siempre se ha tenido personas talentosas, pero con el tiempo el asunto no es fácilmente gestionable, ello por su impacto en la sustentabilidad de la misma.

En este sentido, según la autora Cejas. (2014) señala que el talento humano debe poseer lo siguiente:

La planificación estratégica requiere de la activa participación del talento humano en todos los niveles jerárquicos de la organización, a través de una amplia comunicación que apoye a la máxima autoridad a poner en orden los objetivos y estrategias a seguir. (p. 39).

Así mismo, la autora analiza que hoy en día en este ir y venir donde las organizaciones están amenazadas por constantes cambios para mantener su competitividad continuidad, necesitan poner en práctica métodos para enfrentar desafíos. De esta manera, los empleados pasan, a ser los principales dueños de los métodos y procedimientos de producción, con mayor autoridad de decisión y

mucha mayor responsabilidad personal. Este nuevo contexto socio-organizacional demanda de ellos mayor capacidad decisiva, flexibilidad y agilidad frente a los problemas que se presentan.

En este mismo orden de ideas, Del Canto (2014) describe el talento humano también llamado capital humano como:

El mayor recurso con el que cuenta las organizaciones modernas; y que entender la importancia de su gestión es la clave del éxito y el futuro de las mismas; es necesario comprender que toma mucho tiempo seleccionar y capacitar al personal para lograr equipos de trabajos efectivos. (p. 17).

### **El Talento Humano en la Administración Pública**

Debido al modelo de gestión del talento humano que se lleva a la práctica en la administración pública en muchos países de Latino América, está ocurriendo la fuga hacia el sector privado del talento humano y decimos en la práctica, porque en la teoría el modelo de gestión tiene todos los ingredientes necesarios para lograr impulsar los objetivos estratégicos de estas empresas públicas. Hablamos entonces de debilidades en los sueldos, poca proyección en la formación y la falta de una gestión competente para el seguimiento del modelo; la cual haga más eficiente y efectiva la administración del recurso.

Es muy cierto que un profesional busca encontrar en un empleo el equilibrio entre tres aspectos importantes, como lo son: estar haciendo lo que le gusta, bien remunerado y con un grupo altamente profesional; sin embargo, desde hace unos años para acá otras aristas correspondientes al área del recurso humano se han ido agregando, como las de formación y promoción dentro de las empresas.

Estos factores se han hecho más críticos dentro de las empresas públicas debido a la poca identificación que tiene el nuevo modelo de gestión dentro de estas organizaciones. Se sigue viendo al área del recurso humano como en el pasado, cuando se cree que la misma solo se toma en cuenta la hora de reclutar personal, en la compensación y luego con la terminación de la relación.

Uno de los factores que influyen por demás en la distorsión del área de recursos humanos que existe en las empresas estatales y ministerios, es la creación excesiva de puestos de trabajo, sin ninguna planificación estratégica, por el simple hecho de ser un estado paternalista que piensa resolver el problema económico de un sector de la población creando empleos dentro de su estructura. Adicionalmente, se suma el hecho de que los trabajadores y trabajadoras llegan a pensar solo en el beneficio económico que están obteniendo, dejando de comprender que los mismos van mucho más allá, lo que da muestras de la poca identificación que se tiene con los objetivos que las empresas quieren alcanzar.

En un país como Venezuela, donde el mayor empleador es el estado venezolano, se hace evidente la necesidad de alcanzar una gestión eficiente del recurso humano, tomando en cuenta que la misma influye directamente en el alcance de los objetivos y metas planteados. Los diferentes procesos del modelo de gestión deben apoyar totalmente las políticas públicas y crear servidores cónsonos con los objetivos que se buscan alcanzar. Debido a que dentro del espectro empresarial venezolano, el estado se ha encargado de expropiar empresas que a su parecer son primordiales dentro de la cadena productiva del país, se debe hacer un análisis del modelo de gestión de recursos humanos de estas empresas y así mejorar o actualizar aquellos que aún conviven con viejas prácticas y no se han adaptado a los nuevos cambios; teniendo cuidado de que la imposición de criterios únicos en el personal no termine propiciando la fuga de parte del talento humano, haciéndole un beneficio a la empresa privada, ya que tendrá a su disponibilidad un grupo de personas en las que el estado invirtió tiempo y dinero para su preparación.

## **Importancia del Talento Humano como Motor Esencial en las Organizaciones**

Se conoce bien que el talento humano, es uno de los elementos intangibles de suma importancia en las organizaciones, puesto que por medio de este se realizan los procesos internos y externos, que se llevan a cabo en una empresa para que esta funcione correctamente, y de la misma manera se logre estabilidad en la compañía. Ya que en el contexto en el cual nos encontramos en la actualidad, la capacidad y competencia organizacional son disposiciones que están vinculadas con la fuerza de trabajo, ya que dependiendo de los resultados de estas, se verá el claro reflejo de cómo está siendo apreciado y gestionado ese valor intangible, lo que le permitirá a la empresa tener importancia frente a los clientes.

Por esta razón, Abreu (2016:2), expresa que en su artículo científico que:

“Las organizaciones que tienen conocimiento de esto, procuran tener una visión evolutiva y sustentable para fortalecer cada día ese valor intangible que es de vital trascendencia; creando así políticas de responsabilidad social al interior de estas, además de invertir tiempo y esfuerzo para fortificar la gerencia de los Recursos Humanos para responder a las necesidades de los trabajadores.” (p. 2).

A tenor de lo expresado, esta gerencia y administración óptima en el talento humano, es fundamental para que la productividad organizacional aumente día tras día, de la misma manera de esta dependerá, el grado de satisfacción que tengan los empleados para permanecer o dejar una empresa, lo que derivará en ganancias o pérdidas notorias para la compañía.

## **Importancia del Talento Humano en la Empresa de Hoy**

Según Barreto (2016), en su artículo científico habla sobre la importancia en las organizaciones de hoy contar con un talento humano con esperanza activa y comprometido con la organización donde asuma el rol de potencial indispensable

dentro de cualquier dirección que ocupe dentro de la empresa, es por esto que la autora expresa:

En los últimos años se ha observado como las empresas líderes y competitivas han comprendido e implementado que solo mediante una racional inversión en programas de capacitación lograrán obtener el nivel de competencia exigido en los nuevos mercados; aunque muchas otras no ven esto como una inversión sino como un gasto y siguen viendo a su “talento humano” como un instrumento cuantificable más dentro de la compañía. (p.1)

La participación activa del Talento Humano en la actualidad es de vital importancia, ya que este depende la evolución y competitividad de una empresa, y por medio de la capacitación se rompen paradigmas para el logro continuo y un aprendizaje participativo. Por otra parte la gestión del Talento Humano debe permitir que la mayoría de los seres humanos accedan a los conocimientos, ya que tiempo atrás solo tenían acceso las personas de buena posición económica, esto ha cambiado por los adelantos tecnológicos y ha permitido que todos accedan al debido a la globalización en un mundo competitivo; es por esto que el talento humano es una estrategia empresarial ya que la hace competitiva porque sus trabajadores están en constante aprendizaje y por medio de sus experiencias hacen que se logre los objetivos y las metas propuestas y de igual manera crece el funcionamiento de la empresa.

### **Los Recursos y las Capacidades en las Organizaciones**

La teoría de los Recursos y Capacidades se relaciona significativamente con los recursos tangibles e intangibles vinculados a cualquier organización. Se hace especial atención a los activos intangibles, ya que estos no son tangibles a la data dura (contablemente) de la empresa por lo laborioso de su cuantificación, partiendo de éstos criterios se expondrán los conceptos dados por cada uno de los autores con material al respecto. En este sentido, para López y Guerra (1997) los Recursos Tangibles son aquellos que resultan fáciles de identificar y evaluar. Su

principal objetivo es conseguir una aplicación más eficiente de los mismos. Estos recursos se encuentran identificados en los balances de la empresa y valorados con criterios contables. Hacen referencia a los activos físicos y financieros de la empresa.

Sastre y Aguilar (2003:5) citan en su libro a Barney (1995), quien plantea que los Recursos Humanos: “Son considerados activos intangibles que incluyen la experiencia, el conocimiento, la aceptación del riesgo, la motivación, la lealtad y la sabiduría; de los individuos asociados a la empresa, así como el capital social acumulado por éstos”. Los recursos intangibles pueden entonces presentar una clasificación que los diferencie entre activos humanos y no humanos, o no dependientes de las personas que a su vez pueden ser tecnológicos u organizativos. Los tecnológicos se refieren a las tecnologías y conocimientos disponibles aplicables a procesos, productos entre otros, y los organizativos el prestigio y la marca comercial lo destacan como algunos de los más importantes activos de muchas empresas.

En este sentido, las habilidades individuales de las personas pueden ser valoradas analizando los resultados del individuo en su trabajo, su experiencia y su calificación entendida esta última como aquella demostración del saber de la persona de cara a las competencias adquiridas para el ejercicio profesional.

Toda empresa necesita emplear estrategias que se fundamentan en sus recursos y en sus capacidades (habilidades) existentes, como también estrategias que generen recursos y destrezas adicionales (es decir, desarrollar nuevas habilidades) con ello, lograr aumentar su posición competitiva a largo plazo. Con ello, coincide Porter (2003) el cual hace referencia que cuando se establece una relación entre la fuerza de competencia y las estrategias, la empresa puede establecer un plan de acción que incluya alguna o varias de las siguientes medidas:

1. El posicionamiento de la empresa para ser posible que sus capacidades constituyan una defensa óptima contra las fuerzas competitivas,
2. La actuación sobre el equilibrio de fuerzas por medio de movimientos estratégicos, mejorando con ello la posición de la empresa, etc.

Con lo anterior se deduce que existe evidencia en la consolidación de ventajas competitivas en las instituciones, constituyéndose en un servo de mucha importancia. Una empresa tiene ventaja competitiva cuando cuenta con una mejor posición que la competencia, en consecuencia, la ventaja competitiva se centra en la gente.

### **Las Contralorías como Organismo Público y la Formación Profesional**

Las contralorías cuentan con sus propios mecanismos referidos a las ordenanzas, los acuerdos, resoluciones, que tienen alcancen públicos y entrarán en vigencia en la fecha de su publicación en la gaceta municipal salvo lo dispuesto en la Ley Orgánica del Poder Público Municipal o expresa indicación en contrario. En este sentido, las contralorías conjuntamente con las alcaldías municipales a través de presupuestos establecidos para el componente educativo y de capacitación destina recursos para el desarrollo de programas formativos mediante la ejecución de proyectos que están financiado a través de recursos del fondo de compensación interterritorial, logrando así promover, incentivar y desarrollar la educación y la inversión en la formación especializada de los ciudadanos del municipio y además de los funcionarios apoyando de manera para el logro de una educación de calidad, derecho y funcionamiento de los planes formativos concebido constitucionalmente.

## **Función de la Formación en las Instituciones**

La formación del personal es un aspecto que la institución debe cuidar. Invertir en formación del personal tiene como efectos un aumento del rendimiento y de la motivación, así como disminución en los índices de ausentismo y rotación. En este orden de ideas, la formación tiene como finalidad el perfeccionamiento y desarrollo de potencialidades, capacidades, aptitudes y características, facilitando el acceso a mayores y mejores habilidades, diversificando y actualizando conocimientos.

Existen dos (2) puntos básicos destacan la función de la formación en la institución, de acuerdo a lo señalado por Silíceo (2007) citado por Cejas y Grau (2008):

- 1.- Las organizaciones en general deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la formación necesaria y especializada que les permita enfrentarse en las mejores condiciones a su tarea diaria.
- 2.- No existe mejor medio que la formación para alcanzar altos niveles de motivación y productividad. (p.95)

Es evidente en función a lo expresado, que la formación del talento humano debe ser preocupación de la institución, de manera tal que los trabajadores desempeñen el papel que les corresponde dentro de ellas, y éstas deben guiarlos para su mejor desempeño; estimulando y fortaleciendo el sentido de pertenencia, así como de sus derechos, deberes y responsabilidades. Desde esta perspectiva, la formación consiste en un proceso sistemático constante, cuya acción está orientada en detectar y desarrollar en cada trabajador, aptitudes, capacidades, habilidades y destrezas que les permitan conjuntamente, con los diferentes niveles de educación, prepararse para desempeñar en forma eficiente la actividad laboral o profesional, elevar su nivel de productividad, de manera tal de concretar sus propios intereses y los de la comunidad.

Según Porras y González (2008) el perfil del funcionario una vez realizados los planes formativos, estarían vinculados a:

- 1.- Capacidad para gerenciar complejidad
- 2.- Orientación a la articulación social
- 3.- Capacidades para la concertación
- 4.- Gerencia de frontera tecnológica
- 5.- Formación para el compromiso. (p.56)

### **Los Estilos de Toma de Decisiones en el Marco de la Gerencia**

Existen distintos estilos de toma de decisiones, hay personas que son más racionales, mientras que otros se basan más en la intuición; hay quienes pueden procesar varias ideas al mismo tiempo, mientras que otras personas necesitan tener orden y constancia al momento de procesar la información. En general los gerentes no tienen sólo un estilo de toma de decisiones, sino que tienen combinaciones de los mismos. Es importante también tener en cuenta los estilos de decisión de los empleados, ya que todos los miembros de la organización deben actuar como responsables de la toma de decisiones.

Según Aguilar, (1998) la toma de decisiones se descompone en las siguientes:

1. Tarea de monitorización: detecta la existencia o no de problemas en el sistema.
2. Tarea de diagnóstico: responde a la pregunta de qué problema existe en el Estado actual del sistema.
3. Tarea de predicción: nos indica que ocurrirá en el sistema si se cambian las condiciones de trabajo (ej. redistribución de recursos) suministrándonos una gran variedad de alternativas.
4. Tarea de diseño: determina qué se debería hacer para mejorar el estado actual del sistema, esto es, realiza una elección de la alternativa más

adecuada de las propuestas por la tarea de predicción, de acuerdo con una función de costo o índice de calidad.

De esta manera se determina la relevancia del proceso de toma de decisiones en las organizaciones por parte de la gerencia.

### **La Formación Profesional como Factor Clave en la Gestión Gerencial**

Hay muchos autores Bayón (2002), Pineda (2001-2002), Claver, (1995), Dessler, (1991), Tarrago (1989), Hodge, (1996), Salomón (1998), Stephen (1996), Certo (1997) que a través de sus textos e investigaciones realizadas en torno al tema de los recursos humanos, de la misma manera han tratado los diferentes modelos de formación profesional. La exposición gráfica de los diferentes modelos de gestión que han predominado a través del tiempo, tiene como objetivo mostrar el posicionamiento de los recursos humanos en cada uno de los modelos, y a su vez lograr ver cómo ha pasado de ser un elemento o recurso más del proceso productivo a ser el centro de la organización.

Cabe destacar, que esta síntesis no equivale a suponer que pierde valor todos los aportes de los teóricos respecto a las teorías organizacionales, al contrario, cada vez más el análisis y la comprensión de la misma es fundamental para quienes investigamos el área organizacional. Detenerse en los diferentes periodos apócales implica por sí mismo desviarnos del propósito que se persigue en este apartado. No obstante hemos considerado plantear las teorías de gestión desarrolladas a lo largo del siglo XX hasta la fecha. La gestión de los recursos humanos implica dedicación desde el inicio al fin de una relación laboral, y entre las tareas más importantes están: reclutamiento y selección, compensaciones, formación y capacitación, desarrollo de carrera, marcos legales, higiene y seguridad.

Por tanto, la formación como proceso es entendida como una de las áreas más importantes dentro de la gestión de los recursos humanos. Hasta la década de los 70, aún se encontraban empresas que sólo veían a las personas como un recurso que comportaba una liquidación de “sueldos y salarios” pero no participaba en el crecimiento y el desarrollo de la organización. No obstante, en la década de los 80, se comienza a tomar conciencia de la necesidad de otra visión que se orienta al desarrollo de los recursos humanos y más especialmente su formación y capacitación. Alles, (2001).

Igualmente para Quijano, (2010) todas las actividades de las organizaciones se llevan a cabo a través de personas que trabajan en grupos que generan procesos humanos que pueden afectar a toda la organización, así mismo, las actividades que centran sus esfuerzos en los valores implícitos, en las metas propuestas y en los modos de llegar a ellas representan hoy por hoy una gran oportunidad de desarrollo profesional. Ante esta consideración cada vez es más necesario destacar para los especialistas y los consultores de la gestión de los recursos humanos los conocimientos sobre la administración de los negocios.

### **La Formación en las Instituciones Públicas: Un proceso de Inversión en el Marco de la Administración Actual.**

En este sentido la formación ocupa un papel privilegiado en las agendas de las instituciones públicas, dado que estas contribuyen a la visión y misión de la institución logrando así alcanzar los objetivos propuestos. Se requiere que sea valorada, planificada y ejecutada de manera eficaz, que esté integrada al marco estratégico de las organizaciones y también por su carácter global debe estar integrada en las tareas del Estado. Son muchos los motivos que inducen a las instituciones a invertir en formación, los recursos humanos son los principales interesados en recibirla. Es necesario indicar que para estas instituciones (públicas) invertir en formación representa un costo importante en tiempo y en

dinero, que se considera una inversión necesaria para mantener su capacidad competitiva, como el deportista que debe invertir mucho tiempo entrenando para mantener la musculatura en forma para afrontar la competición.

Por un lado se realizan múltiples esfuerzos por parte de los investigadores y los directivos, para considerar la acción directiva y su vinculación con los procesos institucionales, dado que las mismas rompe con los viejos paradigmas y permite darle paso a nuestras formas de estructurar un plan formativo y por ende de capacitación. La flexibilidad laboral que hoy se introduce en la mayoría de las instituciones se fundamenta en la concepción de una nueva cultura basada en el cambio continuo y en el aprendizaje continuo. Y es que actualmente no solamente son las personas las que aprenden de forma independiente también porque son las instituciones las que aprenden, adquiriendo nuevas capacidades, desarrollando nuevas rutinas organizativas, aprendiendo a procesar de forma conjunta nuevas tecnologías. Una parte de estos conocimientos se aprende con la resolución de problemas diarios y con las experiencias vividas, lo cual encauzado de forma adecuada orienta la gestión del conocimiento, y la otra forma de aprender se basa en la formación compaginada en el trabajo diario.

### **La Motivación en los Empleados: Clave de la Gestión Gerencial**

Es lo que mueve, conduce dirige al comportamiento animal y humano a lograr lo que se desea, lo que se quiere y que aun no se ha logrado. Ríos (2005: 59) “Es un estado de activación cognitiva y emocional que produce una decisión consciente de actuar y que da lugar a un esfuerzo sostenido, con el fin de lograr unas metas previamente establecidas.”

Un motivo no es una cosa concreta que se pueda ver, pesar, acariciar. Es un concepto utilizado por los psicólogos para explicar la conducta. Es una abstracción, una generalización elaborada a partir de las regularidades observadas

en la conducta de la gente. Los motivos son llamados también motivaciones o necesidades. Usamos esas palabras indistintamente. Incluso parece más útil hablar de conducta motivada. ¿Cómo se sabe que alguien está motivado? Puede ser observando su conducta. Es la conducta concreta la que se observa y a partir de allí se interfiere en pensamientos, intenciones y sentimientos. Pero también se pueden conocer los motivos de una persona analizando muestras espontáneas de sus pensamientos o de las cosas que imagina. O midiendo sus reacciones emocionales probables ante determinados sucesos o acontecimientos. La motivación se refiere, en general, a estados internos que energizan y dirigen la conducta hacia metas específicas.

Para Maslow existe diversas necesidades que motivan el comportamiento humano están ordenadas en una jerarquía. Maslow considera que antes de poder satisfacer las necesidades más complejas y de orden superior, es preciso satisfacer las necesidades primarias o básicas imprescindibles para la vida.

1. Necesidades Fisiológicas: estas necesidades constituyen la primera prioridad del individuo y se relacionan con su supervivencia. Son innatos y están presentes desde el momento desde su nacimiento.
2. Necesidades de seguridad: dentro de estas encontramos la necesidad de estabilidad, la de tener orden y protección, entre otras.
  - a) Seguridad económica: se refiere al disfrute individual de ingresos básicos, por medio de empleo remunerado.
  - b) Seguridad alimentaria: se refiere al acceso individual a la alimentación por la vía de sus propias capacidades, empleo e ingresos.
  - c) Seguridad de la salud: la capacidad individual de estar libre de múltiples epidemias y enfermedades.
  - d) Seguridad ambiental: la integridad del territorio donde habita.
  - e) Seguridad personal: el derecho a no ser víctima del crimen y de la violencia.

- f) Seguridad de la comunidad: se refiere a la dignidad cultural y a la paz.
  - g) Seguridad política: protección contra toda violación de los derechos humanos.
3. Necesidades Sociales: dentro de estas necesidades tenemos la de comunicarse con otras personas, de establecer amistad con ellas, la de dar y recibir afecto, vivir en comunidad.
  4. Necesidades de reconocimiento: también señaladas como las necesidades del ego o autoestima. Se refieren a que toda persona tiene necesidad de sentirse apreciado, tener prestigio y destacar dentro de su grupo social.
  5. Necesidades de autorrealización: se refiere al desarrollo consciente y reflexivo de las mejores capacidades como persona, la necesidad de dejar huella, de realizar su propia obra y desarrollar su talento al máximo.

Por otro lado, la existencia de la teoría X Y de Mc Gregor, contraponen dos teorías acerca de la condición humana existente entre los empresarios:

1. La teoría X, con una visión pesimista del ser humano, entiende que las personas no le gusta trabajar, así que si pueden, no lo harán; para que lo hagan y lograr las metas de la organización habrá que presionarlos, controlarlos y amenazarlos. Además, los trabajadores evitan asumir responsabilidades y prefieren una dirección formal; la mayoría concede más importancia a la seguridad que a otros factores laborales y no tienen grandes ambiciones.
2. La teoría Y contraponen la anterior una visión optimista de las personas. Parte de los supuestos empleados si que les gusta trabajar, que se auto controlan, que asumen responsabilidades y que, en general, son capaces de tomar decisiones.

Así mismo la reconocida teoría del reforzamiento hace mención a la teoría del reforzamiento de Frederic Skinner, ignora los estados internos de los individuos y se concentra únicamente en lo que ocurre a la persona cuando realiza una acción. Ya que no tiene relación en si mismo con aquello que induce al comportamiento, no es en sentido estricto, una teoría de motivación. La teoría tiene tres variables claves: estímulo, respuesta y recompensa. Un estímulo es cualquier variable o condición que produce una respuesta conductual. Una respuesta es una medición del rendimiento en el trabajo, como la productividad. El absentismo o los accidentes. Una recompensa es algo de valor que se proporciona al empleado sobre la base de la respuesta conductual observada.

A diferencia de otras teorías motivacionales no se centra en el individuo sino en factores ambientales que conforman o modifican la conducta. Aunque los problemas de aplicación existen, se refiere no solo a aplicación, existe, se refiere solo a la aplicación de la teoría y no a su validez.

Las personas con una alta necesidad de logro y de motivación manifiestan típicas características:

1. Persistencia: se ha comprobado que la persistencia depende de la percepción que tengan los sujetos sobre la probabilidad de alcanzar el éxito.
2. Responsabilidad personal: Los individuos optan por asumir responsabilidad personal en situaciones que significan puro azar, más que responsabilidad personal.
3. Innovación: Ejecutar algo del mejor modo implica, a menudo, realizarlo de un modo diferente. El hallazgo de una nueva vía conduce a unos cálculos coste – beneficio: “¿cómo puedo hacer lo mismo con menor trabajo?”.

4. Éxito profesional: Si los individuos poseen las características indicadas, deberán comportarse de modo que ante determinadas circunstancias se orienten hacia un mayor éxito. Serán más realistas al determinar sus aspiraciones profesionales. Es por ello que la necesidad de logro está relacionada con sujetos interesados en los negocios y con el espíritu emprendedor. Incluso se ha podido observar también que las situaciones de mejor desarrollo en algunas civilizaciones están directamente relacionadas con la necesidad de logro. Finalmente, el motivo de logro se puede llamar sustancialmente motivo de eficacia.

### **El Desempeño Factor Clave en el Manejo de la Gestión:**

El desempeño es todo lo que hace (acción) y lo que resulta (efecto) de lo que se realiza por una persona, con la finalidad de cumplir con los deberes y responsabilidades al cargo que ocupe, entendiendo que el trabajador deberá saber, qué es lo que se espera de él y cuales deberán ser los resultados esperados.

En este orden de ideas Hay Group, (1996) define como gestión del desempeño como:

...el proceso, o conjunto de procesos, para establecer un conocimiento compartido acerca de lo que se debe conseguir (y de cómo se va a conseguir) junto con una dirección del personal que incremente las probabilidades de que se pueda conseguir (p:112).

En este sentido, cada organización puede adoptar un amplio punto de vista de la forma en que el proceso de gestión del desempeño engloba la forma de dirigir al personal y los elementos que se incluyen en él. Según Hay Group (1996:112), el proceso del desempeño abarca los siguientes aspectos:

- Estrategias y objetivos
- Definición de puestos de trabajo
- Asesoramiento e instrucción
- Supervisión del desempeño
- Adiestramiento para el desarrollo de capacidades
- Remuneración en función del desempeño formación y desarrollo.

Para Cejas y Chirinos (2014) aluden respecto al desempeño como “aquellas acciones relevantes para los objetivos de la organización, que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa”.

En el desempeño se debe tomar en cuenta el contexto de la empresa para así describir e identificar las brechas entre el desempeño actual y el deseado por el trabajador. Los resultados se logran a través de un proceso que toma en consideración dicho contexto, donde se identifica los análisis de causa y se selecciona las intervenciones para eliminar las brechas y medir los cambios en el desempeño.

Para medir dichas brechas en los individuos se utiliza un instrumento llamado evaluación de desempeño, según Chiavenato, (2001:357) “es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona”. De igual forma coinciden Coens y Jenkins (1999:19) “la evaluación de desempeño es el proceso de señalar el valor o juzgar la manera como alguien funciona”.

En este sentido, la evaluación de desempeño es una herramienta para facilitar el proceso de calificar el rendimiento del individuo en el puesto de trabajo, el cual de acuerdo a lo establecido por Hay Group (1996: 113) deberá garantizar que los empleados:

- Conocen y son conscientes de lo que se espera de ellos, y de la forma en que su contribución encaja dentro del “cuadro general” de la organización
- Intervienen en la determinación de los objetivos que se les exige alcanzar

Reciben adecuado apoyo y asesoramiento a lo largo de todo el proceso

- Comprenden la forma en que se va a medir su desempeño y pueden seguir la marcha de la misma
- Se les plantean retos que consideran retadores pero alcanzables
- Se les ofrece el adecuado reconocimiento y las recompensas apropiadas a sus logros.

Estos aspectos son necesarios considerarlos para una satisfactoria gestión y dirección de empresas.

### **Retos de la Gestión del Talento Humano en el marco de la Gestión de las Instituciones:**

No queda la menor duda que la concepción que se tiene de la gestión de los recursos humanos conlleva a considerar algunos escenarios claves en el marco de las relaciones laborales, si algo caracteriza a las nuevas concepciones en el mundo de trabajo es precisamente las transformaciones que ha sufrido el entorno laboral, lo cual conlleva a revisar los componentes de carácter económicos, reproductivos, políticos y del trabajo. Hoy son muchos los especialistas que tienen una gran preocupación por revisar no solo el equilibrio económico sino el desarrollo, en consecuencia, uno de los retos de quienes se encargan de direccionar las personas es tener en cuenta los siguientes componentes:

1. Cambio tecnológico y organización del trabajo: tiene su inicio en los setenta dentro de la tradición del proceso de trabajo y se continúan en los nuevos estudios laborales con otros marcos teóricos vinculados a la tercera revolución tecnológica y al toyotismo. Lo más relevante para la reestructuración productiva de las nuevas formas de organización del trabajo que las nuevas tecnologías y que los procesos de adaptación locales implican mezclas entre taylorismo y toyotismo como formas dominantes en lo nuevo.

2. La flexibilidad del trabajo: hace referencia puntual a los nuevos sometimientos en los cambios de terreno de la negociación colectiva a través de los sindicatos interactué con la gerencia, considerando la reestructuraciones de la producción por parte de la organización obrera.

3. Sindicatos y reestructuración productiva: los estudios historiográficos centrados en la democratización y luchas políticas de los sindicatos han sido sustituidos por los de las consecuencias de la reestructuración productiva para los sindicatos y sus estrategias a los respectos. Es así, como los estudios sobre sindicatos han dejado de hacerse como historiográfico, las miradas al pasado son escasas aunque escritas con mayor calidad y conocimiento. El corporativismo ha permitido relacionar la interacción entre sindicatos y empresa dentro de los procesos productivos con el sistema de relaciones industriales.

4. Mercado de Trabajo: los estudios recientes de mercado de trabajo y migración utilizando los conceptos de redes sociales combinadas con trayectorias laborales, han dado un paso importante en la construcción subjetivas de las expectativas de empelo.

5. Cultura obrera: la cual ha estado identificada por tres enfoques: el de la reproducción del a fuerza de trabajo, la del proceso de trabajo y la que trata de analizarla como identidad profesional.

6. Estrategias empresariales de modernización. Hace referencia a que los empresarios tratan de analizar como construyen sus estrategias de modernización, presionados estructuralmente pero a través de un proceso de dar sentido a la situación que pone en juego ciencia con subjetividad lo anterior conduce al interés por la cultura empresarial.

7. Educación, Calificación y Trabajo: Se analizan las posibles relaciones entre educación formal, calificación capacitación con innovaciones tecnológicas U organizacionales, destacando la influencia de las instituciones intermedias de desarrollo tecnológico y formación para el trabajo.

No queda la menor duda que estos aspectos constituyen la piedra angular de la gestión de personas en las instituciones que desean alcanzar objetivos estratégicos.

### **MARCO CONCEPTUAL DE LA INVESTIGACIÓN:**

**Control:** Es Información de retroalimentación para soportar los procesos de decisión orientados al cambio y al mejoramiento continuo

**Decisión:** Es una elección entre varias alternativas y no debe ser una opción entre lo correcto y lo incorrecto, sino entre lo bueno y lo mejor. Una decisión es una elección que se hace entre dos o más alternativas disponibles. La elección de la mejor alternativa para alcanzar un objetivo.

**Dirección:** Ejerce tareas de gobierno sobre una entidad, con visión de conjunto sobre la misma y capacidad de decisión sobre sus diferentes aspectos.

**Efectividad:** Es el logro de los resultados más el aprovechamiento de los recursos.

**Eficiencia:** Es hacer las cosas bien, obtener y asegurar calidad. Logro de los fines con la menor cantidad de recursos; el logro de objetivos al menor costo u otras consecuencias no deseadas.

**Eficacia:** Es la consecución de objetivos; logro de los efectos deseados.

**Estrategia:** Es aquella que hace referencia al logro de un propósito y objetos de una organización, en función de la actividad del negocio que tenga dicha organización.

**Gerencia:** Es aquel proceso que se lleva a cabo a través de un individuo que tenga un perfil competencial, en base a sus destrezas, técnicas administrativas y a la comprensión de las relaciones humanas.

**Gestión:** Es el conjunto de actuaciones que posibilitan la realización de un plan o parte del mismo en una organización y entidad. Los gestores se limitan a la ejecución y su capacidad de decisión está limitada y subordinada a los directivos, aunque a veces es difícil separar estas funciones.

**Niveles Gerenciales:** Es aquel que hace referencia a las redes humanas que se relacionan en una institución con el fin de establecer objetivos, metas y desarrollar estrategias e influir con su acción en el medio ambiente que la rodea.

**Decisión:** Es una elección entre varias alternativas y no debe ser una opción entre lo correcto y lo incorrecto, sino entre lo bueno y lo mejor. Una decisión es una elección que se hace entre dos o más alternativas disponibles. La elección de la mejor alternativa para alcanzar un objetivo.

**Decisiones no Programadas:** Decisiones requeridas para problemas administrativos únicos y complejos.

**Decisiones Programadas:** Situaciones en las que procedimientos específicos han sido desarrollados para problemas repetitivos y de rutina.

### CUADRO 1: OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

**OBJETIVO GENERAL:** ANALIZAR EL ROL DE LA DIRECCIÓN GERENCIAL EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO SOBRE LOS PLANES FORMATIVOS DE LA CONTRALORÍA MUNICIPAL DE SAN JOAQUÍN DEL ESTADO CARABOBO.

OBJETIVOS	VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	INSTRUMENTOS	ITEMS	FUENTE
1.- Diagnosticar la concepción de la dirección gerencial como factor que consolida la gestión del talento humano en la Contraloría Municipal de San Joaquín.	Procesos de la dirección gerencial en el talento humano.	Planificación Organización Dirección Control	% de necesidades de formación cubiertas.  % de desempeño en la gestión	Tipo Lickert	1 al 16	Funcionarios de la Contraloría Municipal de San Joaquín
2.- Identificar los componentes que determinan la idoneidad de la gestión del talento humano en la Contraloría Municipal de San Joaquín.	Indicadores sobre la gestión del talento humano.	Grado de aceptación.  Sentido de pertenencia.	% de funcionarios en proceso de formación.  % i mpacto de formación en los funcionarios.	Tipo Lickert	17 al 24	Funcionarios de la Contraloría Municipal de San Joaquín
3.- Determinar el grado de compromiso en términos de motivación de la gestión del talento humano en la Contraloría Municipal de San Joaquín.	Matriz de evaluación	Liderazgo  Toma de decisiones.  Puesta en marcha.	% cambio de comportamiento.  Nivel de aprendizaje	Tipo Lickert	25 al 30	Funcionarios de la Contraloría Municipal de San Joaquín

Fuente: Sánchez (2016)

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

#### **Estrategias Metodológicas a Incorporar en la Investigación:**

El marco metodológico constituye uno de los aspectos más relevantes en toda investigación, debido a que permite ubicar la directriz definida por los investigadores para dar respuesta a cada una de las interrogantes derivadas del caso estudio. De igual manera, el marco metodológico refleja además de la metodología seleccionada para estudiar el problema, las técnicas e instrumentos que fueron utilizados para la recolección de datos, así como aquellos procedimientos estadísticos que contribuyeron en el tratamiento efectivo de la información obtenida.

#### **Tipo de Investigación**

De acuerdo al análisis este tipo de investigación a realizarse para efecto de la trabajo especial de grado fue de tipo descriptiva por cuanto se describieron aquellos elementos y componentes que permitieron recolectar información respecto a la problemática que se investigo como lo es el rol de la dirección gerencial en la gestión del talento humano sobre los planes formativos de la contraloría del Municipio San Joaquín del estado Carabobo, igualmente, con ello se cumple con lo definido por Méndez (2008, p.136) cuando establece que este tipo de investigación “se ocupa de la descripción de las características que identifican los diferentes elementos, los componentes y su interrelación”. Igualmente es importante resaltar que este estudio cumplió con las características de un trabajo experimental, el cual según Hurtado y Toro (1999) se define como

aquel en el cual el investigador no ejerce control ni manipulación alguna sobre las variables en estudio.

### **Diseño de Investigación**

El proceso del diseño de la investigación, presento elementos del objeto de conocimiento, elementos de apoyo metodológico para realizar la investigación y elementos administrativos, para generar credibilidad y aceptación de los instrumentos por parte del componente organizacional. Además, el diseño se refirió al plan o estrategia creada para responder a las preguntas de investigación. Es este se señalo lo que se debe hacer para alcanzar los objetivos de estudio y contestar las interrogantes que se han planteado. Es por ello, que cada diseño conlleva características propias.

De acuerdo con los objetivos propuestos esta investigación se realizará con base en un estudio de campo. Según Sabino (2006) se entiende por investigación de campo:

El análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlo, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos y predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. (p. 27)

La investigación de campo se adapto al tipo de investigación planteada, ya que los datos fueron obtenidos de forma directa, por los funcionarios que laboran en el órgano de control fiscal objeto de estudio, con el propósito de describirlo, donde se explicaron causas y efectos, así como para entender su naturaleza y factores constituyentes.

## **Población**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2006: 47), la población “es el infinito de personas u objeto que presentan características comunes”. En todo trabajo de investigación, se pretende obtener resultados con base en la recolección de información y datos a través de fuentes internas a los hechos o involucradas directamente con el caso de estudio. Es por ello, que se debe identificar la población o universo objeto de estudio, representada por un conjunto formado por elementos que poseen una serie de características comunes a todos ellos.

Esto implica indagar y conocer sobre las dimensiones validas, para realizar el análisis y obtener las conclusiones pertinentes al caso. En este sentido, por tratarse del órgano contralor municipal, para efecto de esta investigación se tomo en cuenta aquellas personas que están involucradas y que son responsables de los procesos formativos del talento humano. Lo cual implica que es un estudio poblacional que estaría integrado por un total de 24 personas dado que a través de esta se conocerá de parte de los actores involucrados la opinión referida a los planes formativos del talento humano que labora en dicha contraloría Municipal.

## **Muestra**

Después de especificar el universo o población objeto de análisis, es preciso determinar la muestra del estudio, para lo cual se requiere definir este término, que según Hernández y otros, (2008: 207), es: “en esencia, un subgrupo de la población, es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que se puede llamar población.”

Esta definición, enfatiza la descendencia del término muestra de la población o universo, contempla los elementos básicos o sujetos a ser observados y evaluados, implica la procedencia o la fuente de la información a diagnosticar. En relación a lo anterior, se estableció una muestra intencional que sirvió de apoyo a la investigación y la cual estuvo compuesta por informantes clave,

(funcionarios y funcionarias) que tienen relación directa con la formación del talento humano que representa un estudio de 24 funcionarios.

Según Sabino (2006: 280). Define la muestra intencional como aquella que “escoge sus unidades no en forma fortuita sino completamente arbitraria designando a cada unidad según sus características que para el investigador resulten de relevancia”.

### **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

Para la recolección de la información y realizar el diagnóstico de forma efectiva la técnica que se utilizó fue la entrevista. La recolección de datos seleccionados para el desarrollo de la investigación, se apoyó en la aplicación del instrumento conocido como el cuestionario a través de preguntas cerradas y estructuradas como soporte de la información a recopilar. El cuestionario se diseñó tomando en cuenta consideraciones teóricas representadas por un conjunto de preguntas cerradas, con el propósito de medir las variables de la investigación; donde las mismas fueron presentadas bajo una escala likert, con cinco (5) opciones de respuestas como son: Totalmente de acuerdo, Parcialmente de acuerdo, Ni de acuerdo ni en desacuerdo, Parcialmente en desacuerdo y Totalmente en desacuerdo. Su aplicación es directa e individual a la muestra seleccionada.

### **Validez del Instrumento**

La validez, de acuerdo con la definición de Hernández y otros (2006: 243), “es el grado en que un instrumento realmente mide las variables que pretende medir”. Por lo cual se puede decir que todo instrumento de recolección de datos posee características específicas que ayudan a dar respuesta a los objetivos propuestos en el trabajo de investigación. Con la finalidad de garantizar la validez del contenido que fue aplicado a la muestra seleccionada, éste estuvo

sometido a juicio de varios profesionales y especialistas en la materia, los cuales revisaron el instrumento presentado en función de la información que se obtuvo, realizando las modificaciones de fondo y forma, pues de esto dependió el resultado más cercano a la realidad estudiada.

### **La Confiabilidad del Instrumento.**

En cuanto a la confiabilidad se tomó en cuenta lo establecido por Hernández y otros (2006: 246), los cuales aluden que la misma consiste en “un instrumento de medición referido al grado en que su medición repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados”.

De esta manera la confiabilidad se realizó mediante el método conocido como Alpha de Cronbach, el cual es utilizado para mediciones de variables o dimensiones que responden a una escala de medición de intervalo o razón. Los coeficientes pueden oscilar entre 0 y 1, donde un coeficiente de 0 significa nula Confiabilidad y 1 representa un máximo de Confiabilidad (Confiabilidad total). Entre más se acerque el coeficiente a cero (0), hay mayor error en la medición. Quedando la interpretación del coeficiente de confiabilidad de la siguiente forma:

#### **Escala para la confiabilidad del Instrumento**

<b>Rango</b>	<b>Confiabilidad</b>
0,81-1,00	Muy alto
0,61-0,80	Alto
0,41-0.60	Moderado
0,21-0.40	Bajo
0.10 -020	Muy bajo

## CONFIABILIDAD CRONBACH

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

**K:** El número de ítem

**SSi2:** Sumatoria de Varianzas de los Ítems

**ST2:** Varianza de la suma de los Ítems

**α:** Coeficiente de Alfa de Cronbach

Entre más cerca de 1 está a, más alto es el grado de confiabilidad.

0

1

BAJA

ACEPTABLE

**92,38**

MUY ALTO

Para el cálculo de confiabilidad, ésta fue calculada utilizando el indicador de confiabilidad denominado coeficiente Alfa de Cronbach. Para el caso en estudio arrojó un resultado en la rango de 0,81 de 92,38 o lo que es igual de (0,92) de confiabilidad, concluyéndose que el instrumento es confiable (Muy Alto) desde el punto de vista estadístico. Esto quiere decir, que este instrumento se puede aplicar en otras instituciones que tengan las mismas características de la estudiada en ésta investigación. VER ANEXO

### Tabulación y Análisis de los Datos

Una vez que se aplico el cuestionario con sus respectivas preguntas, se puede decir que con la información recolectada se visualizaron los resultados del estudio, donde se aplico la estadística descriptiva mediante una distribución de frecuencia, a través de gráficos. Estas herramientas permitieron recoger la información, visualizarla y luego procesarla para realizar el análisis respectivo de los datos. Por consiguiente, se describieron los datos, los valores y la puntuación

obtenida para cada variable, aplicándosele la distribución de frecuencia correspondiente, considerando las puntuaciones en cada categoría o pregunta, para luego realizar el análisis de dichas variables.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se exponen los datos obtenidos en la aplicación del instrumento utilizado, en este caso el cuestionario. Este, comprenden las dimensiones estructuradas en la operacionalización de la variable objeto de estudio, tomando en cuenta los indicadores que permitieron un mejor análisis de los datos, por preguntas, para una mayor comprensión y determinación de los resultados, adicionalmente, se hicieron acotaciones obtenidas en los comentarios del instrumento y de la observación, que coadyuvaron en el cumplimiento del objetivo general y los específicos propuestos inicialmente. A tal efecto el instrumento se diseñó estructuralmente en base a 5 alternativas que consistía en la forma de elección por parte de los consultados en base a las afirmaciones relativas a las tres partes del cuestionario.

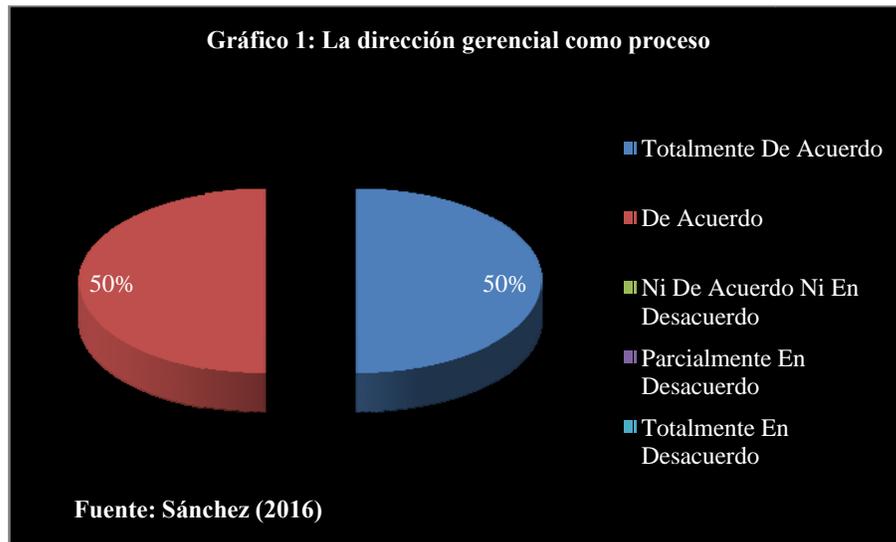
### DIAGNOSTICAR LA CONCEPCIÓN DE LA DIRECCIÓN GERENCIAL COMO FACTOR QUE CONSOLIDA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA CONTRALORÍA MUNICIPAL DE SAN JOAQUÍN.

**P.1: La dirección gerencial es un proceso que se diferencia del resto de las organizaciones por cuanto permite el logro efectivo de los objetivos propuestos en materia de talento humano.**

**Tabla 1: La dirección gerencial como proceso**

Totalmente De Acuerdo	12
De Acuerdo	12
Ni De Acuerdo Ni En Desacuerdo	0
Parcialmente En Desacuerdo	0
Totalmente En Desacuerdo	0

**Fuente: Sánchez (2016)**



**Interpretación:**

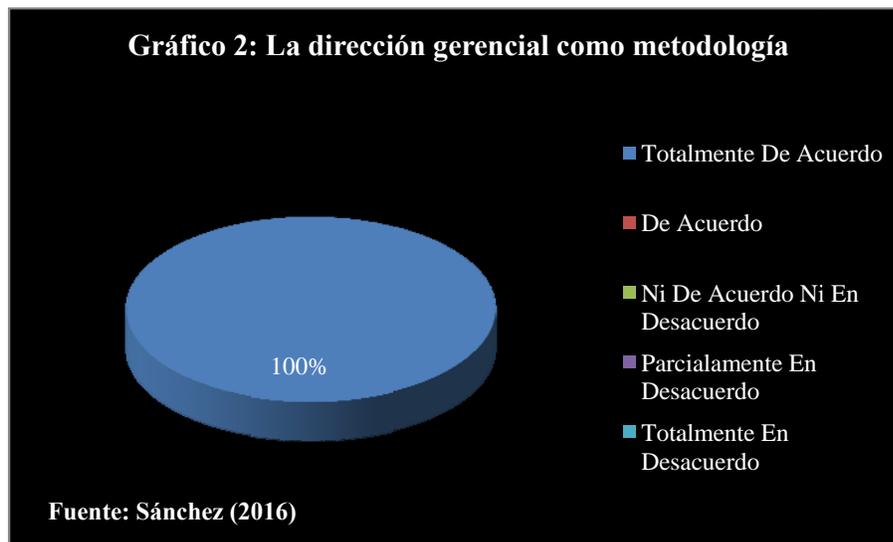
Efectivamente de 24 consultados se determino que un 50% que representa 12 funcionarios afirman sobre la definición adoptada para esta investigación que hace referencia al efectivo logro de los objetivos a través de una eficaz dirección gerencial, que le permitirá a los órganos de control fiscal municipal administrar y coordinar la ejecución de sus recursos, a través del proceso de planeación, dirección y control, a fin de lograr, una gestión estable. De acuerdo a las investigaciones realizadas por Cejas (2014), donde describe que una de las ventajas competitivas que tiene una empresa es “la gente” ya que ellos pueden afrontar los desafíos de manera eficaz, donde el dinamismo que se desenvuelve en el entorno laboral condiciona cada vez más la gestión del talento humano prestando mayor interés en el desarrollo de las misma, para así lograr alcanzar los objetivos propuestos en cualquier ámbito empresarial (público o privado). Tomando en consideración los resultados obtenidos la investigadora señala que de igual manera la dirección gerencial dentro de la administración pública es concebida como un proceso que persigue la satisfacción de objetivos institucionales, por medio de una estructura y del esfuerzo coordinado.

**P.2: La dirección gerencial es considerada una metodología que permite a la máxima autoridad manejar eficazmente un órgano, integrando el proceso en un todo.**

**Tabla 2: La dirección gerencial como metodología**

Totalmente De Acuerdo	24
De Acuerdo	0
Ni De Acuerdo Ni En Desacuerdo	0
Parcialmente En Desacuerdo	0
Totalmente En Desacuerdo	0

Fuente: Sánchez (2016)



### Interpretación

Con un 100% de los informantes consultados consideran que la dirección gerencial logra eficazmente los objetivos planteados, ya que el dinamismo que reina en el entorno de la contraloría hace que el talento humano preste más apoyo e interés en el desarrollo de sus actividades. Es por esta razón que la máxima autoridad del órgano de control fiscal le da un lugar relevante al talento humano que hoy por hoy se centra en destacar aquellas competencias que puedan generar que las actividades planificadas se ejecuten con mayor compromiso. En este

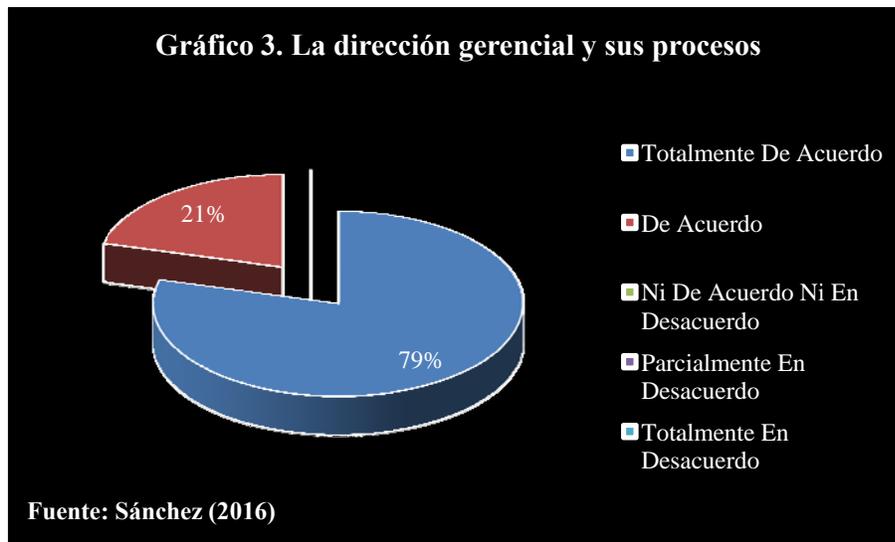
sentido la investigadora considera que la capacidad organizativa de un órgano de control fiscal se logra en la medida que se toma en consideración la clave para el éxito, la cual se traduce en alinear claramente los propósitos y estrategias propias de las actividades, desarrollando así el talento humano que lo integra.

**P.3: La dirección gerencial lleva sus procesos a través de la planeación, organización, dirección y control.**

**Tabla 3: La dirección gerencial y sus procesos**

Totalmente De Acuerdo	19
De Acuerdo	5
Ni De Acuerdo Ni En Desacuerdo	0
Parcialmente En Desacuerdo	0
Totalmente En Desacuerdo	0

Fuente: Sánchez (2016)



**Interpretación**

Un 79% de los consultados manifiestan estar totalmente de acuerdo con los procesos administrativos llevados a cabo por la dirección, posiblemente esto se deba a que las empresas de antes eran menos dinámicas que las de este nuevo siglo, su orientación estaba enfocada a la producción, hoy en día están

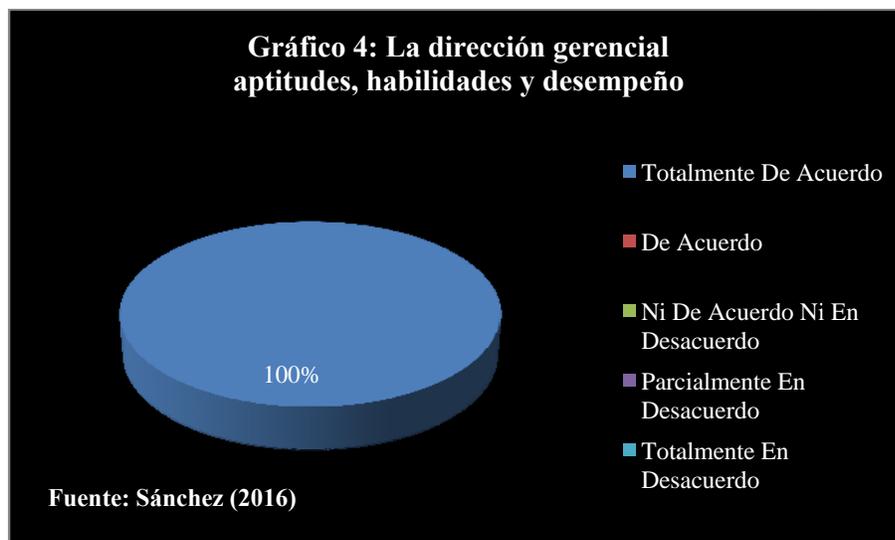
enfocadas a satisfacer a los clientes, al cambiar las empresas igualmente se ha dado un cambio en las personas que las dirigen y en todo el personal que trabaja en ellas, por ello es necesario que los gerentes sepan planificar, organizar, dirigir y controlar para alcanzar los objetivos y metas propuestos. En este sentido, se debe considerar de real importancia la aplicabilidad de estos procesos administrativos dentro de una organización ya que a través de ellos se determina el grado de éxito, que dependerá de diversos factores como lo es la gestión del talento humano.

**P.4: La dirección gerencial se conoce como el hecho de que sean cuales fueren sus aptitudes o habilidades permite desempeñarse idóneamente alcanzando las metas que deseen.**

**Tabla 4: La dirección gerencial aptitudes, habilidades y desempeño**

Totalmente De Acuerdo	24
De Acuerdo	0
Ni De Acuerdo Ni En Desacuerdo	0
Parcialmente En Desacuerdo	0
Totalmente En Desacuerdo	0

Fuente: Sánchez (2016)



## Interpretación

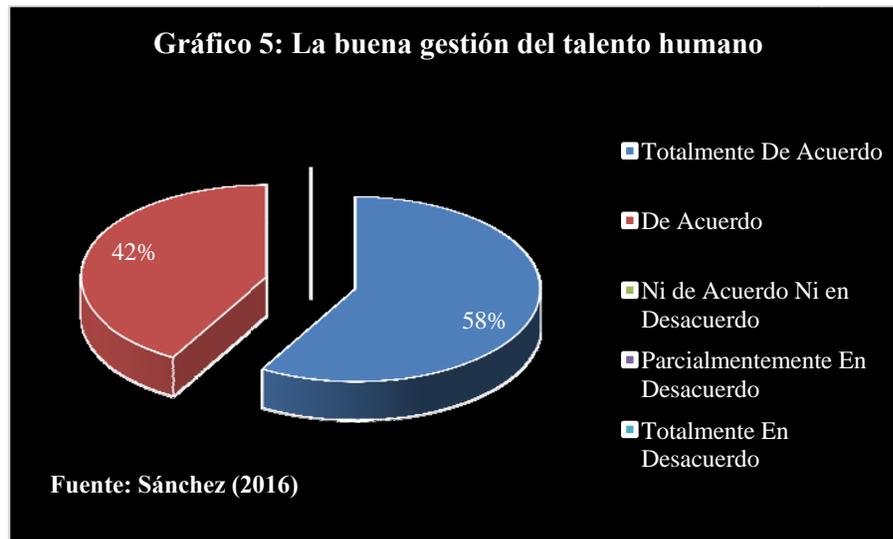
Un 100% de los consultados manifiestan estar totalmente de acuerdo con que las aptitudes, habilidades y desempeño van de la mano con las metas propuestas de la organización, es por esta razón que los POA deben incluir al talento humano como un factor de primer orden, siendo ellos en que se concentran en desarrollar una fuerza de trabajo hábil, flexible y proactiva para el desarrollo de las diferentes actividades que se plantee la organización. Para la investigadora es importante comprender que tales habilidades y desempeño demostrados por el talento humano, deben adaptarse a contextos competitivos, donde necesitan cambios estructurales, que le permitan establecer comunicación directa con el gerente para así poder comprender las propuestas expuestas de la mano de los interesados.

**P.5: Una buena gestión del talento humano debe manifestarse a través de sus destrezas, coordinaciones, ideas, para garantizar el éxito del órgano de control fiscal.**

**Tabla 5: La buena gestión del talento humano**

Totalmente De Acuerdo	14
De Acuerdo	10
Ni De Acuerdo Ni En Desacuerdo	0
Parcialmente En Desacuerdo	0
Totalmente En Desacuerdo	0

**Fuente: Sánchez (2016)**



### Interpretación

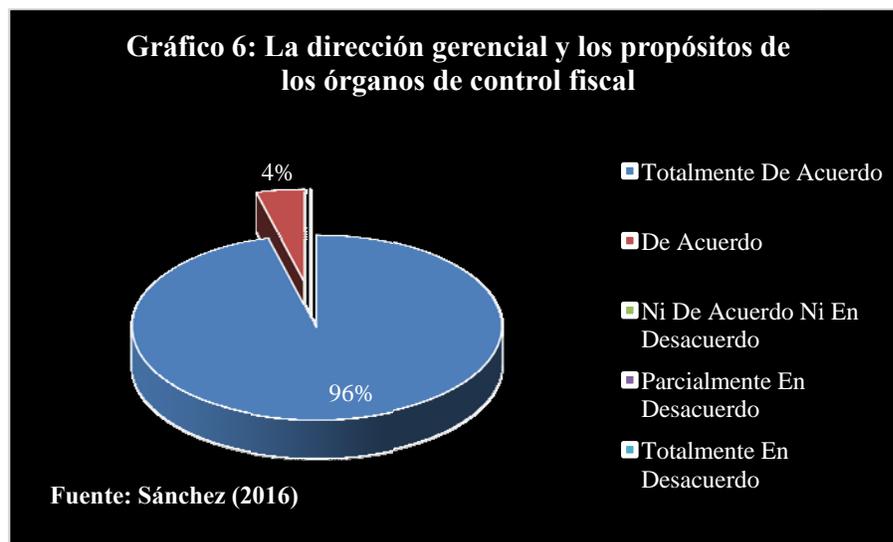
En el gráfico 5 se representa la distribución de las afirmaciones sobre la buena gestión del talento humano donde manifieste destreza, ideas que garanticen el éxito en una órgano; a tal efecto los resultados de las alternativa evaluadas se obtuvo un 58% que manifiesta estar totalmente de acuerdo con lo planteado. Es por esta razón, que la investigadora señala que las acciones directivas en el ámbito organizacional que influyen en las personas para la búsqueda del mejoramiento continuo, durante la planificación, implantación y control de estrategias que identifiquen el significado de la gestión del talento humano y en el cual se distinguen tres elementos con claridad: el talento humano es decisivo con la competitividad de las organizaciones a través de sus destrezas e ideas, el enfoque es integrador en la gestión del talento humano y la necesidad de que exista coherencia entre la gestión del talento humano.

**P.6: La dirección gerencial implica que las máximas autoridades piensen con antelación sus metas y acciones en pro de los propósitos de los órganos de control fiscal.**

**Tabla 6: La dirección gerencial y los propósitos de los órganos de control fiscal**

Totalmente De Acuerdo	23
De Acuerdo	1
Ni De Acuerdo Ni En Desacuerdo	0
Parcialmente En Desacuerdo	0
Totalmente En Desacuerdo	0

Fuente: Sánchez (2016)



### Interpretación

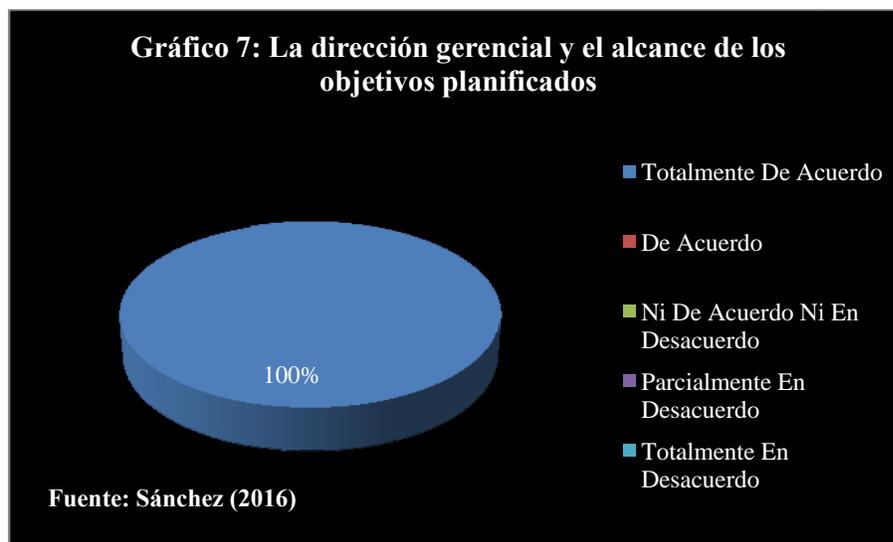
Efectivamente un 96% han considerado que la dirección gerencial implica que las máximas autoridades piensen con antelación sus metas y acciones en pro de los propósitos del órgano de control fiscal. De esta manera, es de vital importancia considerar que todo nivel estratégico de planificación “envuelve el tomar decisiones sobre los objetivos a largo plazo y estrategias.” Cejas (2016). Por tanto, la investigadora señala que la gerencia es aquella quien es responsable en la planificación de todos los niveles de la organización.

### **P.7: La dirección gerencial implica que las máximas autoridades utilicen los recursos para el alcance de los objetivos planificados**

**Tabla 7: La dirección gerencial y el alcance de los objetivos planificados**

Totalmente De Acuerdo	24
De Acuerdo	1
Ni De Acuerdo Ni En Desacuerdo	0
Parcialmente En Desacuerdo	0
Totalmente En Desacuerdo	0

Fuente: Sánchez (2016)



### Interpretación

Un 100% de los consultados manifiesta estar totalmente de acuerdo con que la gerencia utilice los recursos para el alcance de los objetivos planificados, por tanto la utilización de los recursos es preponderante para la consecución y alcance de los objetivos estratégicos de la organización. La asunción de responsabilidad por parte de la gerencia implica adoptar procesos que ayuden a cumplir los objetivos planificados, donde los intereses, capacidades y posibilidades se integren y permitan planear y discutir estrategias en función de la realidad que se viva. La investigadora señala necesidad de una buena utilización

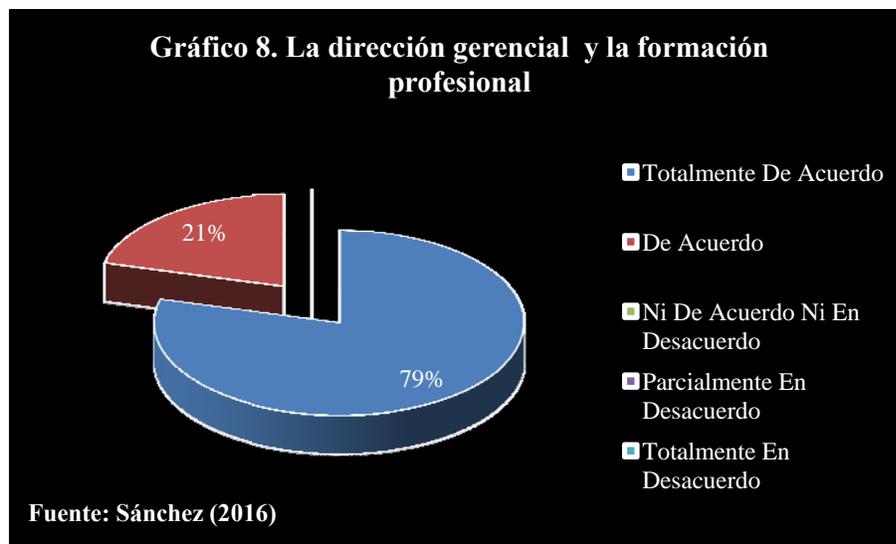
de los recursos en una organización implica tener coherencia, a la hora de realizar ajustes referidos al análisis del cumplimiento de los mismos.

**P.8: La dirección gerencial implica que las máximas autoridades puedan desarrollar y poner en práctica su formación profesional en pro de la motivación, desempeño y liderazgo para lograr una efectiva gestión del talento humano dentro de las contralorías.**

**Tabla 8: La dirección gerencial y la formación profesional**

Totalmente De Acuerdo	5
De Acuerdo	19
Ni De Acuerdo Ni En Desacuerdo	0
Parcialmente En Desacuerdo	0
Totalmente En Desacuerdo	0

Fuente: Sánchez (2016)



### Interpretación

Un 79% de los consultados han considerado que la dirección gerencial desarrolla y pone en práctica su competencia en pro de la motivación, desarrollo y

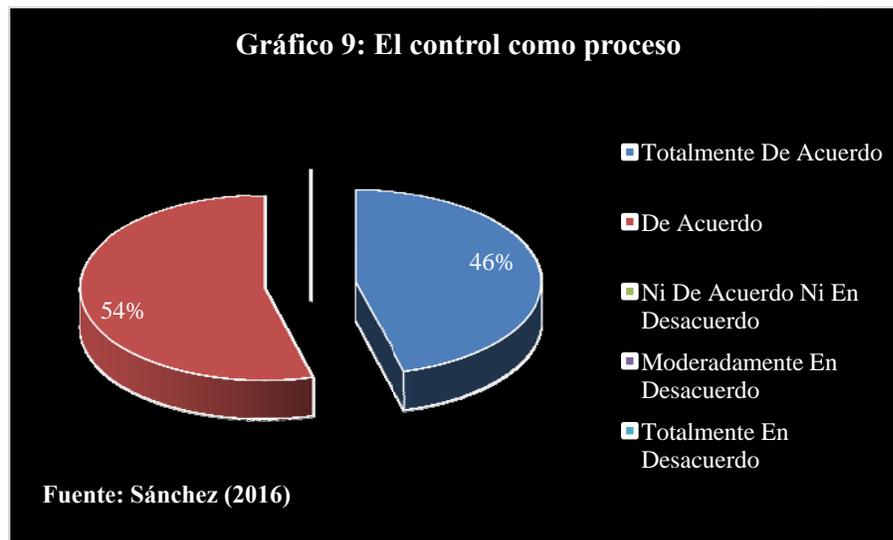
liderazgo para lograr la dirección por objetivos. Estas tres condiciones (motivación, desarrollo y liderazgo) son competencias que deben y demuestran los gerentes, de esta manera se estará cumpliendo no solo con los planes institucionales sino también aquellos planes que están en pro del personal que labora en la contraloría. En este sentido, la investigadora señala la finalidad de poner en marcha un proceso de desarrollo de personal, ejerciendo motivación y liderazgo es tratar de dar respuesta a los nuevos retos que plantea el actual contexto socioeconómico, promoviendo el autoconocimiento y la responsabilidad personal.

**P.9: El control es un proceso que permite asegurar que las actividades reales se ajustan a las actividades planificadas dentro de un órgano de control fiscal.**

**Tabla 9: El control como proceso**

Totalmente De Acuerdo	11
De Acuerdo	13
Ni De Acuerdo Ni En Desacuerdo	0
Parcialmente En Desacuerdo	0
Totalmente En Desacuerdo	0

Fuente: Sánchez (2016)



## Interpretación

Un 54% de los consultados consideran que el control es un proceso que permite asegurar que las actividades reales se ajusten a las actividades planificadas. Realizar control es una tarea muy compleja, y en toda gestión gerencial le da relevancia a las actividades que se van a controlar, es necesario, hacer énfasis en que el órgano en estudio ejerce el control vigilancia y fiscalización de las actuaciones posteriores que ejercen los órganos de la administración pública, es por esta razón que es de suma importancia ejecutar las actividades planificadas en el tiempo establecido.

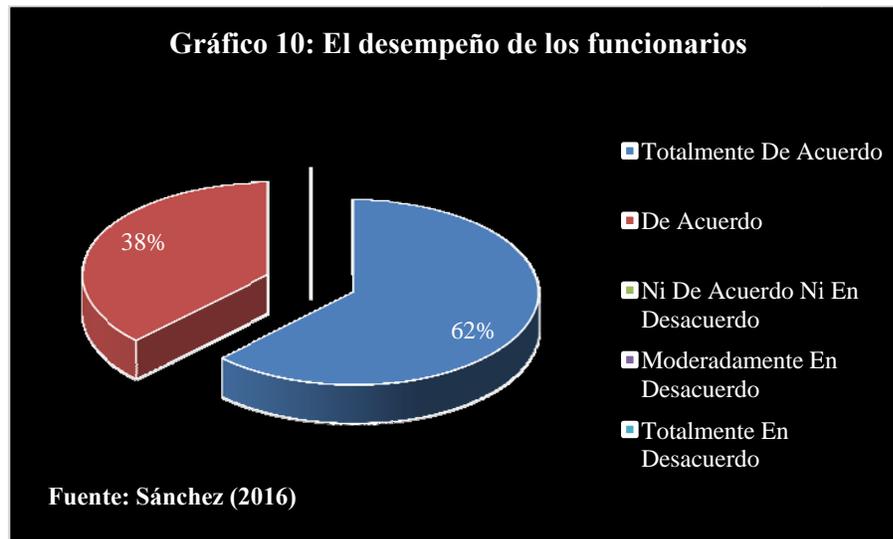
En este sentido y de acuerdo a la autora planteada en la investigación desarrollada Chirinos (2014), expresa que “la administración de recursos humanos consiste en una serie de actividades que requieren planear, desarrollar coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal”. En este mismo orden de ideas y tomando en cuenta las afirmaciones realizadas por los encuestados la investigadora señala que la organización es el medio mediante el cual permite a la personas que trabajan en ellas, alcanzar los objetivos relacionados directamente con la gestión de control.

**P.10: El desempeño organizacional de los funcionarios permite medir la eficiencia y la eficacia de un órgano de control fiscal, lográndose alcanzar a través de la dirección gerencial.**

**Tabla 10: El desempeño de los funcionarios**

Totalmente De Acuerdo	15
De Acuerdo	9
Ni De Acuerdo Ni En Desacuerdo	0
Parcialmente En Desacuerdo	0
Totalmente En Desacuerdo	0

**Fuente: Sánchez (2016)**



### Interpretación

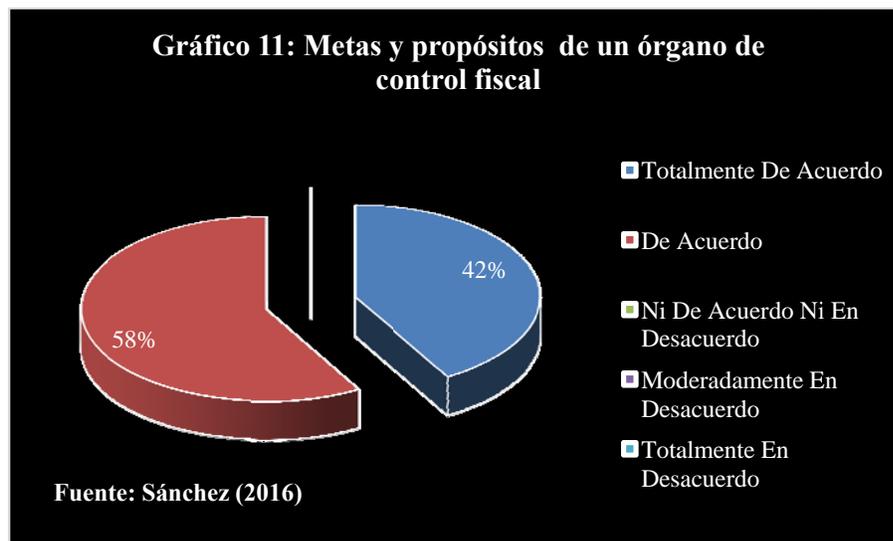
El 62% considera que el desempeño organizacional permite medir la eficiencia y la eficacia de los funcionarios, lográndose alcanzar a través de la dirección gerencial. Por tanto la productividad organizacional depende del ámbito que pueda generarse por parte de la gerencia en base a una efectividad organizacional que en cierta forma cumple con parámetros de idoneidad de las metas organizacionales y que también se cumplan los objetivos. Siempre las organizaciones generan estrategias y objetivos alineados a dar respuesta a dichas exigencias, por lo tanto se hace imprescindible medir el cumplimiento de la gestión. Por esta razón, Otero (2013), en su investigación sustenta la importancia de la creación y mantenimiento de los indicadores de gestión (eficacia y eficiencia) dentro de una organización, donde los mismos son la garantía de alcanzar el éxito o no de la gestión del talento humano.

**P.11: La administración implica lograr avanzar en las metas y propósitos de un órgano de control fiscal tomando en cuenta a los funcionarios y las condiciones que rigen en torno a sus procesos**

**Tabla 11: Metas y propósitos de un órgano de control fiscal**

Totalmente De Acuerdo	10
De Acuerdo	14
Ni De Acuerdo Ni En Desacuerdo	0
Parcialmente En Desacuerdo	0
Totalmente En Desacuerdo	0

Fuente: Sánchez (2016)



### Interpretación

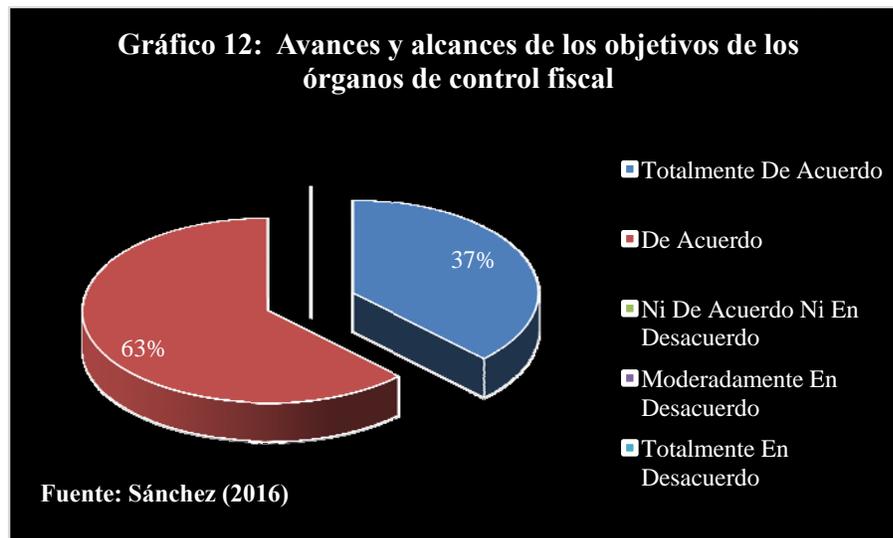
Con un 58% se evidencia que los funcionarios están totalmente de acuerdo con la administración lo cual implica lograr avanzar en las metas y propósitos de establecidos y que tomando en cuenta a los empleados y a las condiciones que rigen en torno a la organización y sus propósitos. En este mismo orden de ideas, la investigadora manifiesta estar de acuerdo con las afirmaciones realizadas por los consultados ya que se puede decir que desde que las personas necesitaron trabajar, pasando por la manufactura y el sistema fabril, hasta nuestros días la administración se ha realizado en todos los tiempos, así la gestión del talento humano asume un cúmulo de actividades claves para lo cual implica fortalecer las metas establecidas a través de un plan operativo.

**P.12: El proceso administrativo a través de la planificación es aquel que permite prospectivamente pensar en los avances y alcances de los objetivos que se propóngan los órganos de control fiscal.**

**Tabla 12: Avances y alcances de los objetivos de los órganos de control fiscal**

Totalmente De Acuerdo	9
De Acuerdo	15
Ni De Acuerdo Ni En Desacuerdo	0
Parcialmente En Desacuerdo	0
Totalmente En Desacuerdo	0

Fuente: Sánchez (2016)



### Interpretación

En el gráfico 12 se presenta los resultados obtenidos de los consultados, los cuales arrojan que un 63% de acuerdo referido a la planificación donde afirman que la misma es aquella que permite prospectivamente pensar en los avances y alcances de los objetivos que se propóngan los órganos de control fiscal. De acuerdo a las afirmaciones hechas por los encuestados la investigadora está de acuerdo en que toda planificación es integral y tiene como finalidad definir estrategias de manera eficaz y eficiente en cuanto sea posible, que demuestre

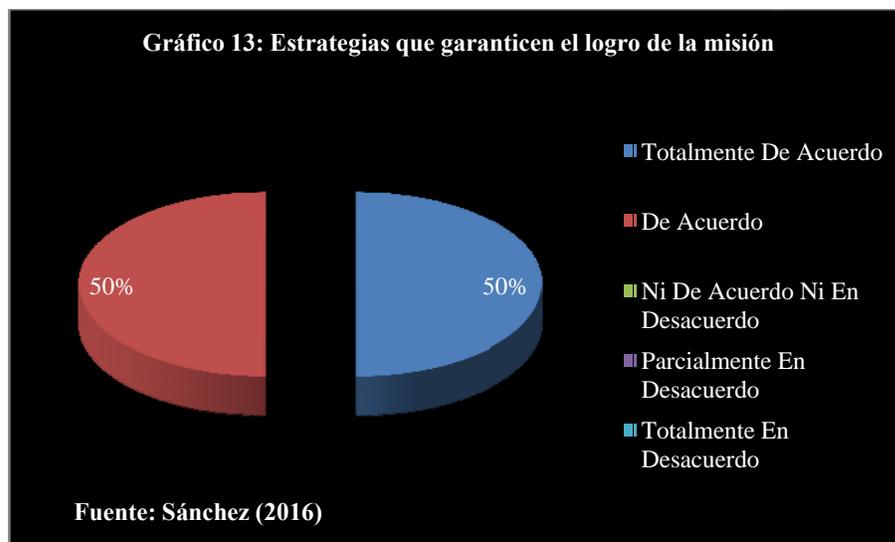
detalladamente las actividades a desarrollar con el objeto de cumplir con lo planificado.

**P.13: El proceso de dirección permite entrelazar y construir diversas estrategias que garanticen el logro de la misión de un órgano de control fiscal**

**Tabla 13: Estrategias que garanticen el logro de la misión**

Totalmente De Acuerdo	12
De Acuerdo	12
Ni De Acuerdo Ni En Desacuerdo	0
Parcialmente En Desacuerdo	0
Totalmente En Desacuerdo	0

Fuente: Sánchez (2016)



### Interpretación

Un 50% de los consultados manifiestan estar totalmente de acuerdo con la afirmación planteada, tomando en cuenta que la otra mitad de los informantes está de acuerdo. Es de hacer notar que las áreas que intervienen tanto en los objetivos como en las estrategias deben ser coherentes. En este sentido, la investigadora manifiesta que además de los objetivos estratégicos, se deben

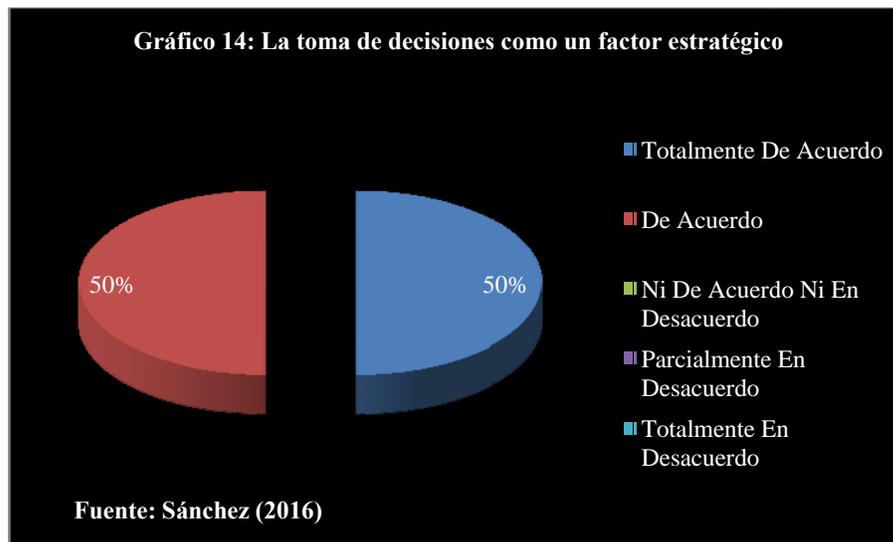
reconocer la responsabilidad estratégica del talento humano en cualquier departamento, sin olvidar la tendencia y alteraciones del entorno, identificado aquellas de importancia particular para la organización.

**P.14: Todo proceso administrativo debe considerar la toma de decisiones como un factor estratégico y clave para el éxito y consecución de los objetivos de un órgano de control fiscal.**

**Tabla 14: La toma de decisiones como un factor estratégico**

Totalmente De Acuerdo	12
De Acuerdo	12
Ni De Acuerdo Ni En Desacuerdo	0
Parcialmente En Desacuerdo	0
Totalmente En Desacuerdo	0

Fuente: Sánchez (2016)



### Interpretación

El 50% de los consultados, han acordado que todo proceso administrativo debe considerar la toma de decisiones como un factor estratégico y clave para el éxito y consecución de los objetivos. La toma de decisiones en el caso de los

órganos de control fiscal es considerada como un ente que a través de sus actores es capaz de percibir sus decisiones de manera autónoma, independiente, transparente y confiable, por lo cual tendrá la capacidad de emitir recomendaciones y juicios objetivos para la mejora de las actividades municipales.

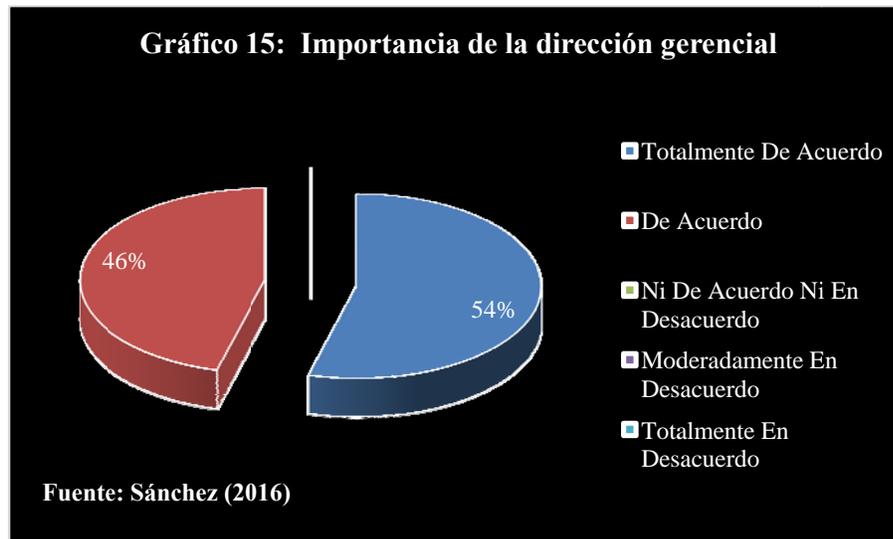
Por esta razón, la investigadora considera que la dirección gerencial al tomar decisiones tiene presiones de tiempo y de costos y están influenciados por la cultura organizacional y las políticas de la organización. La información que se obtiene no es exhaustiva, por lo tanto no se conocen todas las alternativas posibles, y por último, como la decisión a tomar es sobre algo que ocurrirá en el futuro, siempre va a existir un cierto grado de incertidumbre y riesgo. Es por esto que las decisiones en realidad se toman en una condición de racionalidad limitada o acotada.

**P.15: En la dirección gerencial el proceso administrativo es de vital importancia por cuanto es considerado una prioridad en el área laboral dado que a través de él se logran la efectividad de la gestión.**

**Tabla 15: Importancia de la dirección gerencial**

Totalmente De Acuerdo	13
De Acuerdo	11
Ni De Acuerdo Ni En Desacuerdo	0
Parcialmente En Desacuerdo	0
Totalmente En Desacuerdo	0

**Fuente: Sánchez (2016)**



### Interpretación

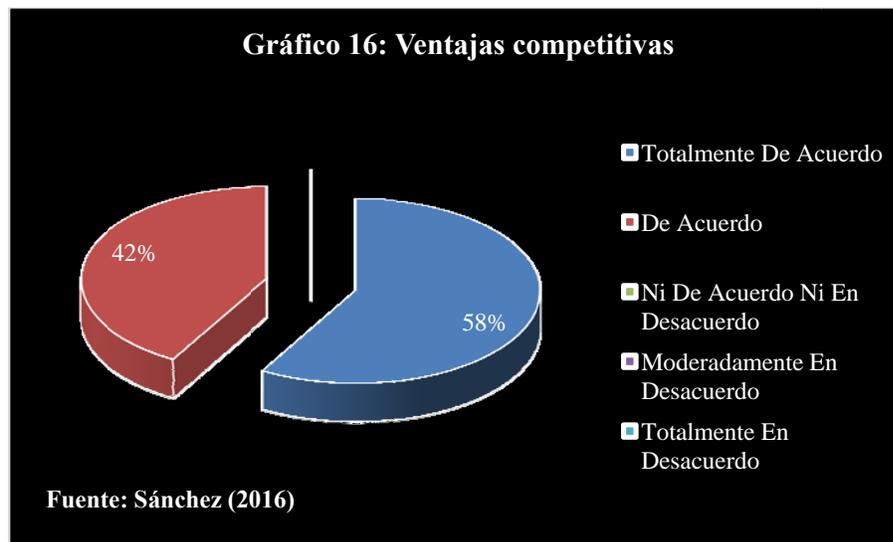
Con un 54% se denota un total acuerdo en cuanto a la gestión gerencial del proceso administrativo; donde se indica que es de vital importancia por cuanto es considerado una prioridad en el área laboral dado que a través de él se logra la efectividad de la gestión. Cabe destacar que dentro de la administración se realizan un conjunto de funciones características, las cuales se interrelacionan para conformar los procesos administrativos. La investigadora manifiesta de acuerdo a las afirmaciones realizadas por los encuestados que la administración desempeña una importante función al maximizar el desempeño de los funcionarios y al proporcionar un entorno laboral que satisfaga las necesidades en un tiempo prudencial.

**P.16: Se logra una ventaja competitiva cuando se adoptan enfoques administrativos que satisfagan las necesidades de los funcionarios de un órgano de control fiscal a través la formación profesional.**

**Tabla 16: Ventajas competitivas**

Totalmente De Acuerdo	14
De Acuerdo	10
Ni De Acuerdo Ni En Desacuerdo	0
Parcialmente En Desacuerdo	0
Totalmente En Desacuerdo	0

Fuente: Sánchez (2016)



### Interpretación

Con un 58% se evidencia que los contralores consideran que se logra una ventaja competitiva cuando se adoptan enfoques administrativos que satisfagan las necesidades de los funcionarios de un órgano de control fiscal a través la formación profesional. Por tanto la investigadora manifiesta que la competitividad se logra a través de un director que sea integral maneje todos los recursos de la contraloría tales como talento humano; personas; recursos físicos; planta, equipos, productos; recursos financieros; dinero, inversiones, créditos; recursos tecnológicos; tecnologías sistemas de información, entre otros.

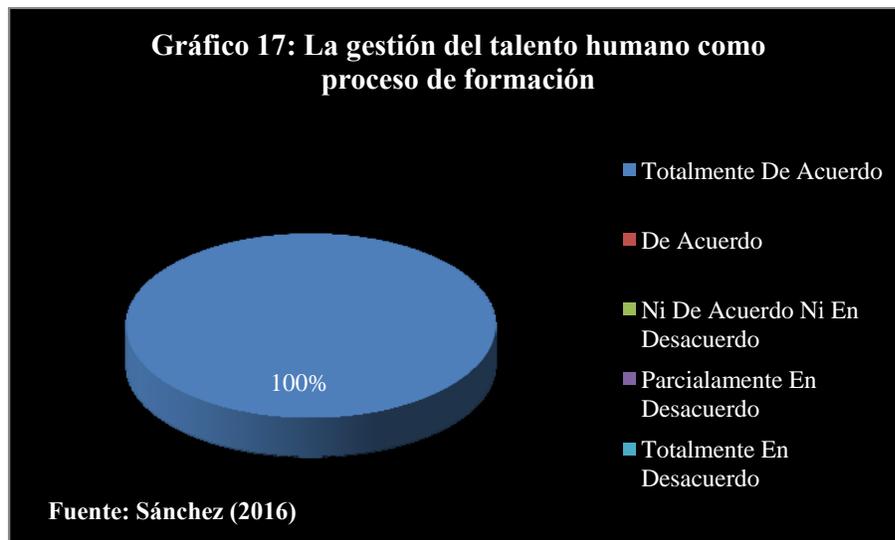
## IDENTIFICAR LOS COMPONENTES QUE DETERMINAN LA IDONEIDAD DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA CONTRALORÍA MUNICIPAL DE SAN JOAQUÍN

**P.17: La contraloría como órgano de control fiscal persigue la gestión del talento humano como proceso de formación en el marco de una buena administración.**

**Tabla 17: La gestión del talento humano como proceso de formación**

Totalmente De Acuerdo	24
De Acuerdo	0
Ni De Acuerdo Ni En Desacuerdo	0
Parcialmente En Desacuerdo	0
Totalmente En Desacuerdo	0

Fuente: Sánchez (2016)



### Interpretación

El 100% de los consultados manifiestan estar en total acuerdo que los órganos de control fiscal persigue la gestión del talento humano como proceso de formación en el marco de una buena administración. A tenor de lo expresado por

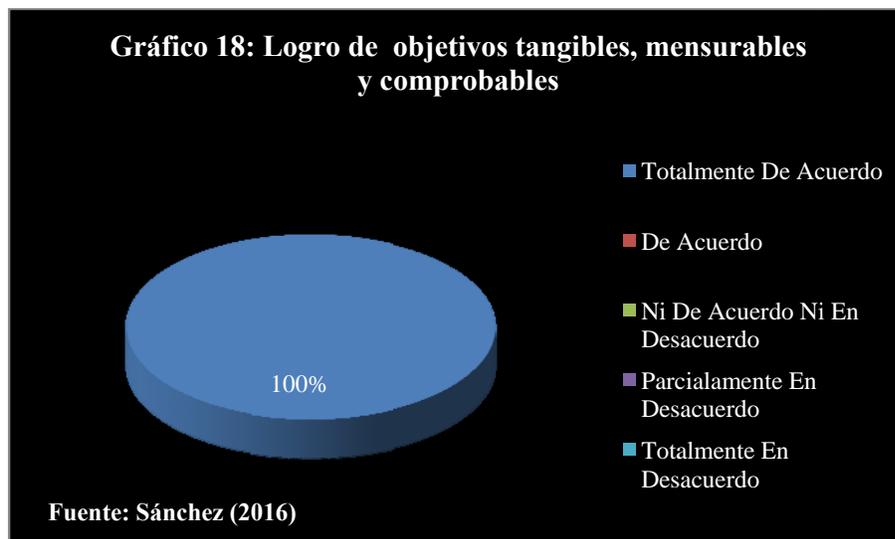
Cejas (2014), donde demuestra su interés “en estableces planes formativos para mejorar la formación de los funcionarios, donde prevalezca el desempeño y los resultados”. En este sentido, la investigadora manifiesta que esto implica que la formación sea la solución y la respuesta a todos los procesos de cambio que se visualizan en el mercado laboral.

**P.18: El contralor como máxima autoridad de un órgano de control fiscal persigue el logro de objetivos tangibles, medibles y comprobables en las áreas claves de la contraloría municipal aun cuando se presente adversidades en el entorno**

**Tabla 18: Logro de objetivos tangibles, medibles y comprobables**

Totalmente De Acuerdo	24
De Acuerdo	0
Ni De Acuerdo Ni En Desacuerdo	0
Parcialmente En Desacuerdo	0
Totalmente En Desacuerdo	0

Fuente: Sánchez (2016)



## Interpretación

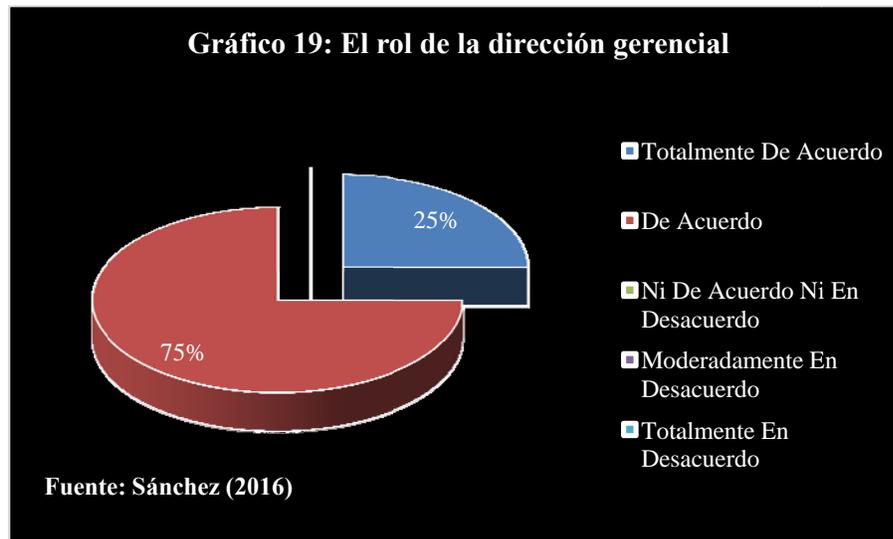
Con un 100% de los consultados manifestaron estar totalmente de acuerdo en que el órgano de control fiscal persigue el logro de objetivos tangibles, mensurables y comprobables en las áreas claves de la contraloría municipal aun cuando se presente adversidades en el entorno. No es posible dejar de considerar los factores internos de la institución, pero también los externos que afectan considerablemente los objetivos que se ha propuesto la institución. La investigadora considera que estas afirmaciones denotan que las áreas medulares de los órganos de control fiscal son una pieza clave dentro de la gestión que realizan, y a su vez parte importante en la gestión del talento humano lo que implica considerar la formación profesional, dentro del proceso administrativo que persiguen para sí cumplir con el logro de los objetivos.

**P.19: El rol que asume la dirección gerencial en la contraloría de San Joaquín permite utilizar las circunstancias a favor de sus funcionarios.**

**Tabla 19: El rol de la dirección gerencial**

Totalmente De Acuerdo	6
De Acuerdo	0
Ni De Acuerdo Ni En Desacuerdo	0
Parcialmente En Desacuerdo	0
Totalmente En Desacuerdo	0

**Fuente: Sánchez (2016)**



### Interpretación

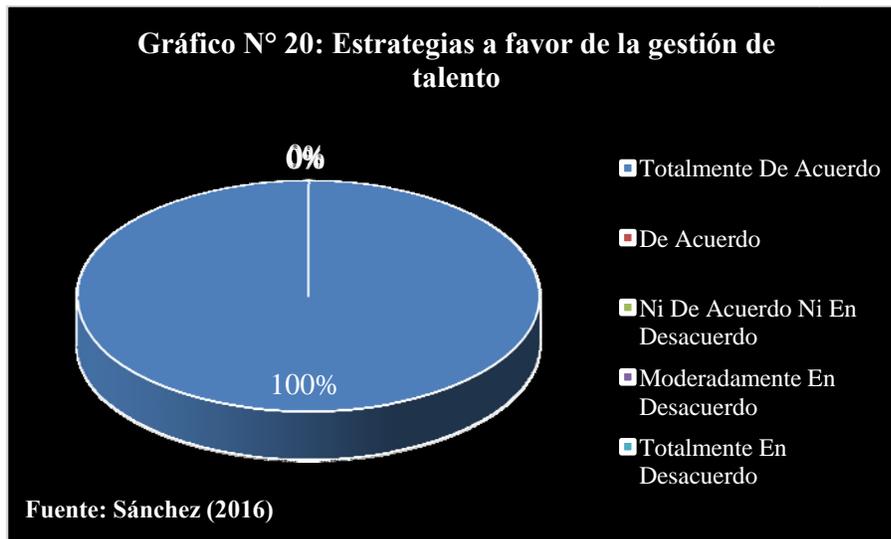
El 75% de los consultados manifiestan estar totalmente de acuerdo en asumir que la dirección gerencial de un órgano de control fiscal es aquella que permite utilizar la circunstancia a favor de esta y los funcionarios. Logrando así poder cumplir con la planificación anual que se planteen, donde la circunstancia más acertada será la formación del talento humano, ya que todo crecimiento organizacional exige una mayor creación de ocupaciones donde se requerirá una formación profesional del funcionario.

**P.20: El contralor como máxima autoridad de un órgano de control fiscal permite implementar nuevas estrategias a favor de la gestión del talento humano tomando en cuenta los objetivos propuestos.**

**Tabla 20: Estrategias a favor de la gestión de talento**

Totalmente De Acuerdo	24
De Acuerdo	0
Ni De Acuerdo Ni En Desacuerdo	0
Parcialmente En Desacuerdo	0
Totalmente En Desacuerdo	0

Fuente: Sánchez (2016)



### Interpretación

Un total de 100% de los consultados han considerado comprender que los órganos de control fiscal deben implementar nuevas estrategias a favor de la gestión del talento humano tomando en cuenta los objetivos propuestos. Para la investigadora sería conveniente considerar las siguientes estrategias dirigidas a:

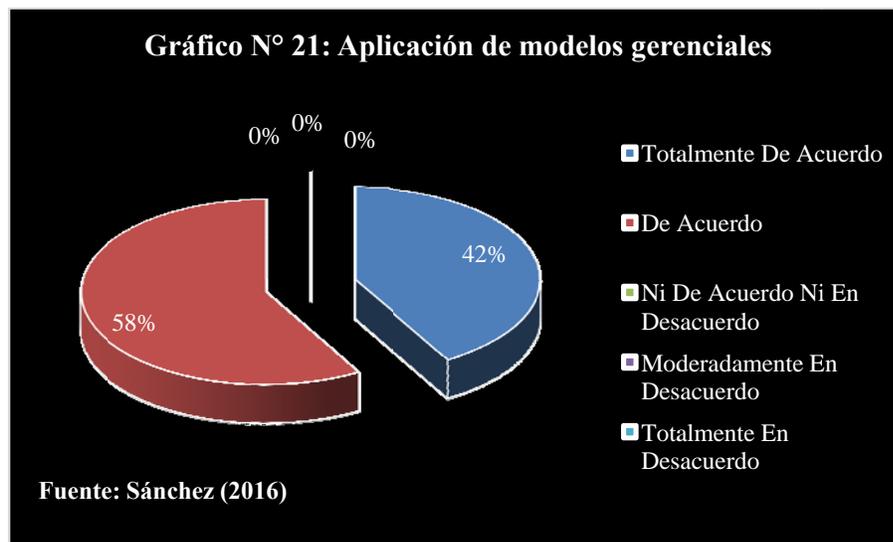
1. Publicar información en sitio web del portal institucional.
2. Planes y gestión de las contralorías en base a resultados obtenidos.
3. Publicación de políticas, manuales, programas, proyectos de inversión y plan de mejoramiento,
4. Consulta para la solución de problemas

**P.21: La dirección gerencial de un órgano de control fiscal como ente público permite aplicar modelos gerenciales orientados a fortalecer la gestión del talento humano optimizando los recursos**

**Tabla 21: Aplicación de modelos gerenciales**

Totalmente De Acuerdo	10
De Acuerdo	14
Ni De Acuerdo Ni En Desacuerdo	0
Parcialmente En Desacuerdo	0
Totalmente En Desacuerdo	0

Fuente: Sánchez (2016)



### Interpretación

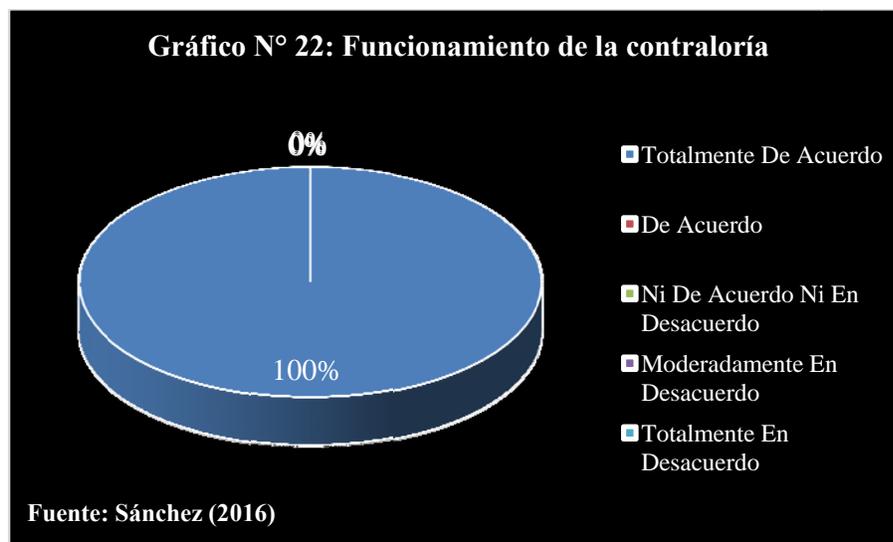
Con un 58% los consultados han creído conveniente aplicar modelos gerenciales orientados a fortalecer la gestión del talento humano optimizando los recursos, por tanto, los modelos gerenciales han sido concebidos como estrategias de gestión operativas de gerencia que se utilizan para direccionar el sistema estratégico de una empresa y organización. Por lo cual suelen utilizarse las diferentes escuelas del pensamiento administrativo; en el caso de los órganos de control fiscal los modelos gerenciales han sido creados como parte de las estrategias a seguir en el plan de mejoras para los entes públicos que permiten gerenciar a través de propósitos que logren la promoción, mantenimiento e impulso en pro de la efectividad de la gestión.

**P.22: La toma de decisiones por parte de la máxima autoridad de un órgano de control fiscal en momentos oportunos permite la búsqueda de soluciones ante los problemas que puedan suscitarse en el marco del buen funcionamiento de la contraloría.**

**Tabla 22: Funcionamiento de la contraloría**

Totalmente De Acuerdo	24
De Acuerdo	0
Ni De Acuerdo Ni En Desacuerdo	0
Parcialmente En Desacuerdo	0
Totalmente En Desacuerdo	0

Fuente: Sánchez (2016)



### Interpretación

Un total de 100% de los consultados, han certificado que la toma de decisiones por parte de la máxima autoridad de un órgano de control fiscal en momentos oportunos permite la búsqueda de soluciones ante los problemas que puedan suscitarse en el marco del buen funcionamiento de la contraloría. El proceso de toma de decisiones en un órgano de control fiscal denotan que están constantemente enfrentándose a situaciones en las que deben tomar, en escaso

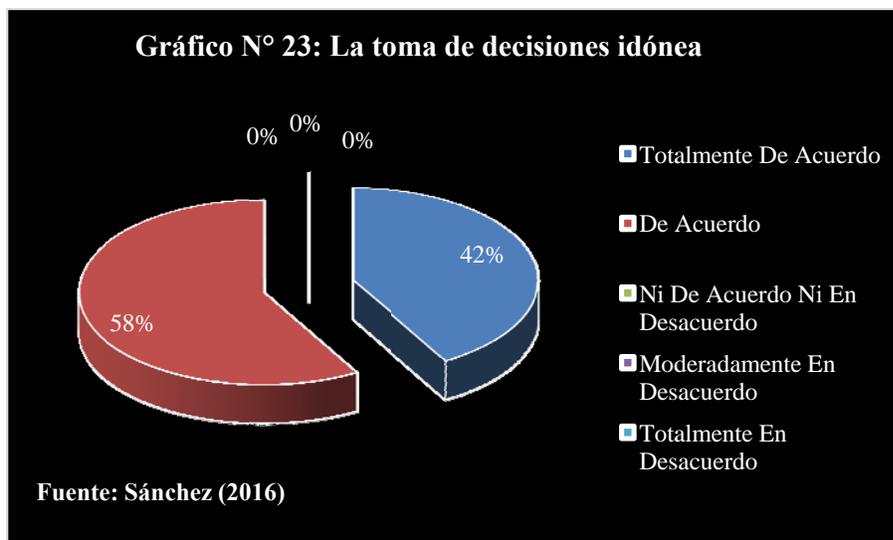
tiempo, una decisión correcta, económica y que sea la mejor para la organización. Es por esto que la investigadora señala la necesidad de que algunas decisiones sean tomadas por los gerentes y otras, sin embargo, puedan ser delegadas por estos a otros integrantes de la organización. Sin embargo, es necesario que se analice el grado de importancia de la decisión, y el grado en el que esta afecta a la empresa, así como también el grado de responsabilidad que implica para la institución.

**P.23: El rol que cumple la máxima autoridad de un órgano de control fiscal permite la toma de decisiones idónea acentuada en los lineamientos que se generen del órgano rector principal. (Contraloría General)**

**Tabla 23: La toma de decisiones idónea**

Totalmente De Acuerdo	10
De Acuerdo	14
Ni De Acuerdo Ni En Desacuerdo	0
Parcialmente En Desacuerdo	0
Totalmente En Desacuerdo	0

Fuente: Sánchez (2016)



### **Interpretación**

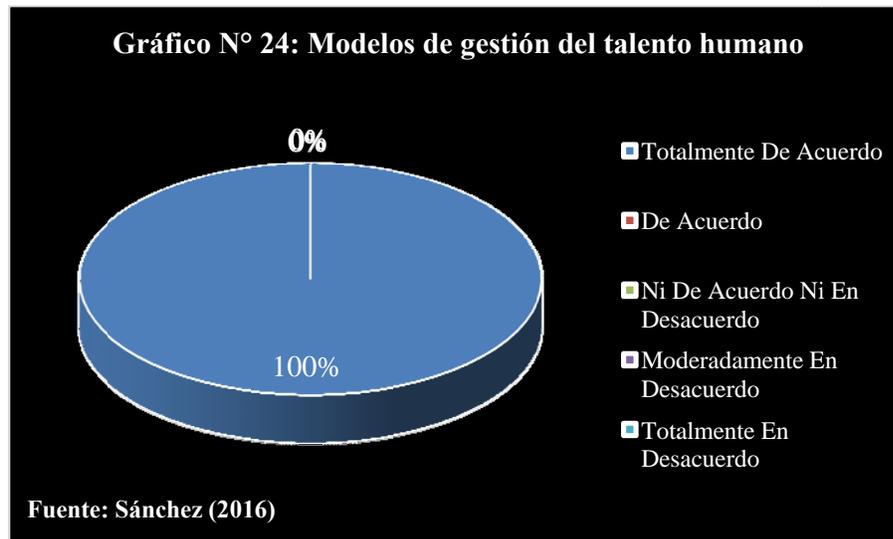
Con un 58% de los consultados manifiestan estar en total acuerdo en el rol que cumple la máxima autoridad de un órgano de control fiscal permite la toma de decisiones idónea acentuada en los lineamientos que se generen del órgano rector principal, en este sentido, la investigadora manifiesta que el control interno como proceso es el que conlleva el conjunto de políticas y procedimientos establecidos, además de es aquel que permite garantizar la consecución de los objetivos específicos de la institución, así como la búsqueda de efectividad, eficiencia y confiabilidad en sus reportes financieros, y cumplimiento de las leyes, normas y regulaciones que enmarcan la actuación administrativa.

**P.24: El rol que asume la máxima autoridad de un órgano de control fiscal sobre el modelo de gestión del talento humano permite evidenciar las habilidades de los funcionarios para ejecutar con destrezas las actividades propias del cargo.**

**Tabla 24: Modelos de gestión del talento humano**

Totalmente De Acuerdo	24
De Acuerdo	0
Ni De Acuerdo Ni En Desacuerdo	0
Parcialmente En Desacuerdo	0
Totalmente En Desacuerdo	0

**Fuente: Sánchez (2016)**



### Interpretación

Con un 100% se determinó por parte de los consultados que el rol que asume la máxima autoridad de un órgano de control fiscal sobre el modelo de gestión del talento humano permite evidenciar las habilidades de los funcionarios para ejecutar con destrezas las actividades propias del cargo. Hoy por hoy existen modificaciones sustanciales en las características de los puestos de trabajo y de la profesionalidad de los funcionarios, lo que ha generado en las instituciones la formación profesional una mayor necesidad de satisfacer el sector productivo, esto ha permitido configurar el equilibrio de la gestión del talento humano en el sector público.

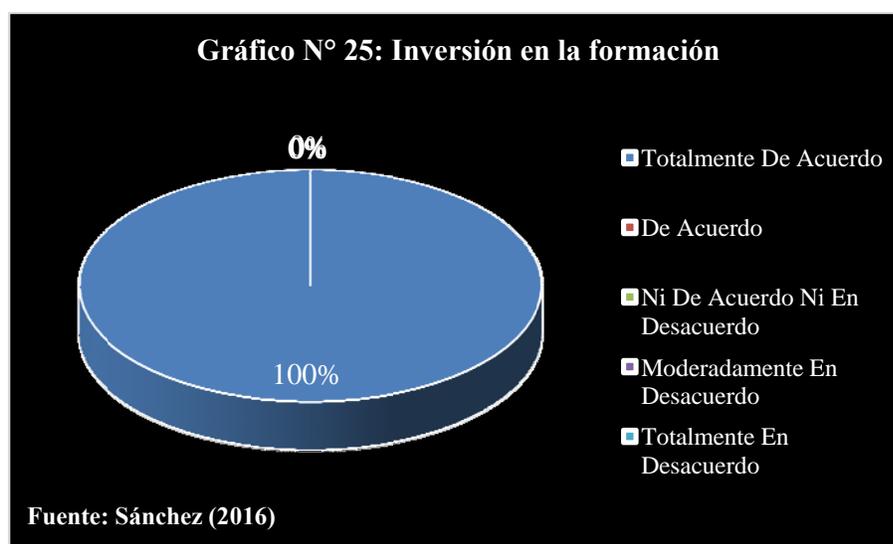
## DETERMINAR EL GRADO DE COMPROMISO EN TÉRMINOS DE MOTIVACIÓN DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA CONTRALORÍA MUNICIPAL DE SAN JOAQUÍN

**P.25: La formación profesional en los funcionarios es una inversión en el desarrollo humano, vinculada a las metas de la contraloría.**

**Tabla 25: Inversión en la formación**

Totalmente De Acuerdo	24
De Acuerdo	0
Ni De Acuerdo Ni En Desacuerdo	0
Parcialmente En Desacuerdo	0
Totalmente En Desacuerdo	0

Fuente: Sánchez (2016)



### Interpretación

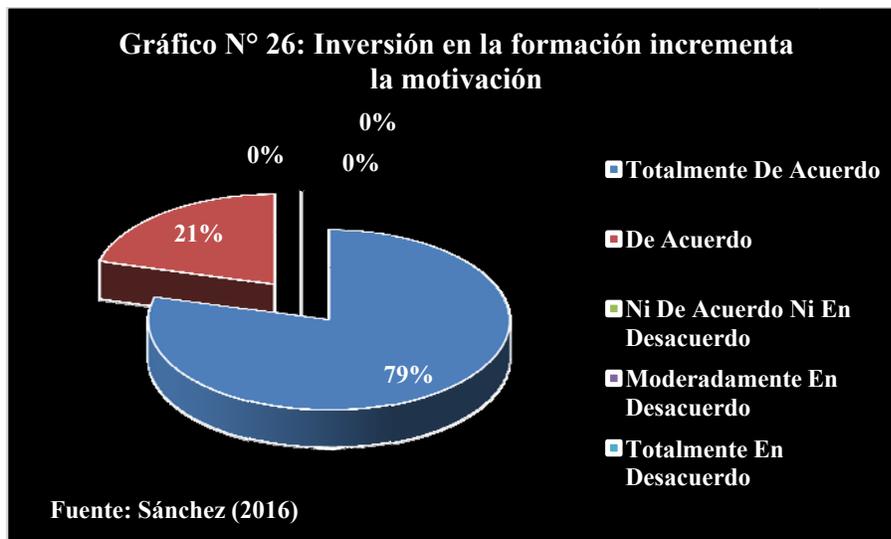
La totalidad de los consultados, dan fe de que La formación profesional en los funcionarios es una inversión en el desarrollo humano, vinculada a las metas de la contraloría. Tal como ha sido señalado en el marco teórico de esta tesis de investigación la formación es una actividad formativa que se da en el seno de la institución; por lo tanto, persigue objetivos y aporta unos beneficios. Por ello, toda acción formativa conlleva a facilitar a los funcionarios la adquisición de los conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para realizar correctamente su tarea, prepararlos para ser transferidos o promocionados a otros puesto de trabajo, ayudarlos a adecuarse al grupo de trabajo, departamento y empresas en las que trabajan. Arévalo (2011).

**P.26: Invertir en la formación de los funcionarios del órgano de control fiscal implica incrementar la motivación y el potencial de la contraloría mediante el perfeccionamiento profesional y humano.**

**Tabla 26: Inversión en la formación incrementa la motivación**

Totalmente De Acuerdo	19
De Acuerdo	5
Ni De Acuerdo Ni En Desacuerdo	0
Parcialmente En Desacuerdo	0
Totalmente En Desacuerdo	0

Fuente: Sánchez (2016)



### Interpretación

Con un 79% de los consultados manifiestan estar totalmente de acuerdo con que invertir en la formación implica incrementar la motivación y el potencial de la contraloría mediante el perfeccionamiento profesional y humano. Por cuanto el proceso formativo es de carácter estratégico en las organizaciones. En este sentido, la investigadora considera que los órganos de control fiscal deben presentar planes de formación profesional como herramienta que ayude a

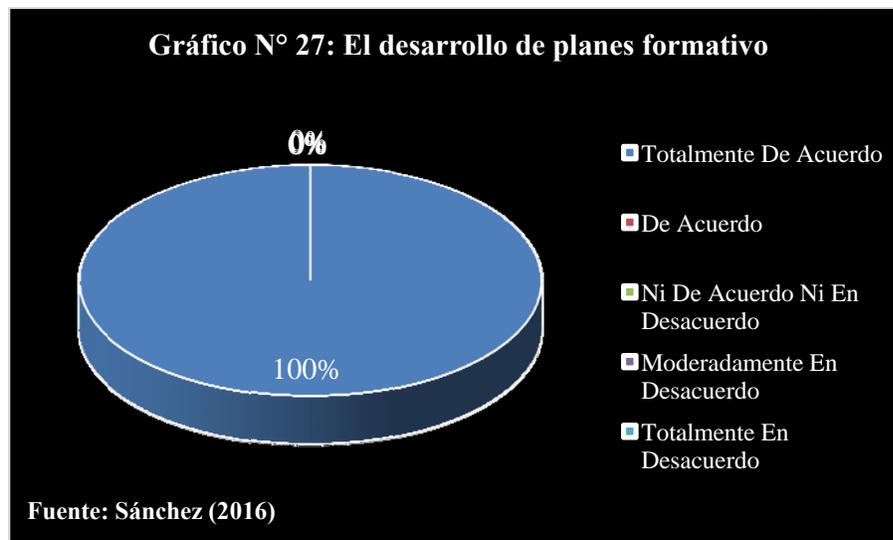
incrementar la motivación y así proporcionar el conjunto de capacidades requeridas para el ejercicio de las funciones laborales y fortalecer las cualidades individuales, entre ellas se pueden mencionar la participación a cursos, talleres, seminarios, convenios universitarios; las cuales hacen referencia a que este tipo de técnicas implementadas por este organismo responda a las necesidades formativas y que garanticen la calidad.

**P.27: El desarrollo de planes formativo en un órgano de control fiscal permite facilitar a la dirección gerencial la adquisición de los conocimientos, habilidades y destrezas de los funcionarios tan necesarios para realizar correctamente todas sus actividades.**

**Tabla 27: El desarrollo de planes formativo**

Totalmente De Acuerdo	24
De Acuerdo	0
Ni De Acuerdo Ni En Desacuerdo	0
Parcialmente En Desacuerdo	0
Totalmente En Desacuerdo	0

Fuente: Sánchez (2016)



## **Interpretación**

Un 100% han considerado que el desarrollo de planes formativo en un órgano de control fiscal permite facilitar a la dirección gerencial la adquisición de los conocimientos, habilidades y destrezas de los funcionarios tan necesarios para realizar correctamente todas sus actividades. Por tanto la autora, se deduce de acuerdo a esta afirmación que se requiere realizar esfuerzo de cara a los objetivos de la formación profesional, los cuales fueron expuestos en el marco teórico de este trabajo de investigación como aquellos que pretenden:

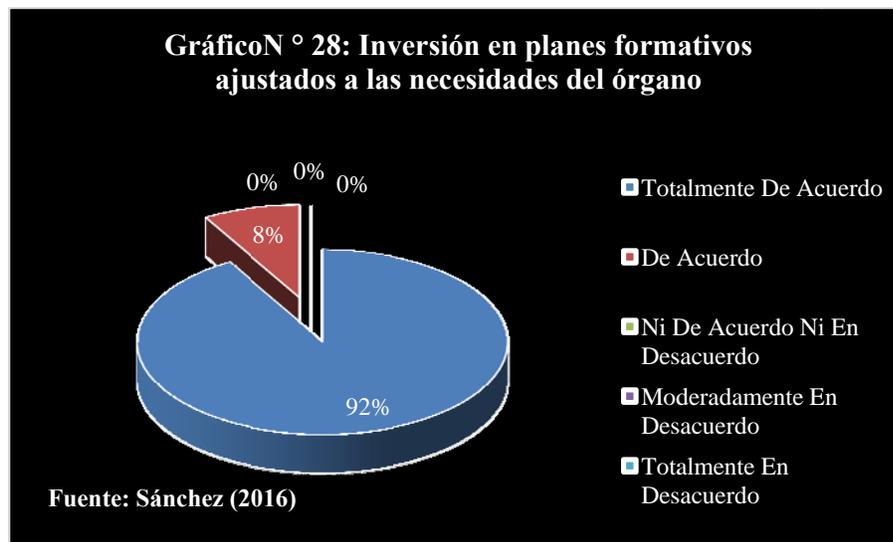
- Aumentar el nivel de rendimiento del empleado para incrementar la productividad
- Desarrollar y canalizar el conocimiento del empleado para disminuir la probabilidad de errores garantizando mayor calidad.
- Impulsar las actividades institucionales para que satisfaga las necesidades y requerimientos futuros del personal.
- Demostrar al empleado los beneficios personales que la organización le ofrece a través de los programas de formación.
- Proporcionar el conocimiento que se requiere para el mejor desempeño de sus actividades, así como mantener al empleado al corriente de los avances en su respectivo campo de trabajo, adaptando al individuo a las oportunidades, así como a los riesgos que producen los cambios.
- Ofrecer al empleado mayor desarrollo personal.

**P.28: Para invertir en planes formativos la máxima autoridad de un órgano de control fiscal debe ajustarse a los inventarios de necesidades que sirven para establecer los requerimientos en orden a la formación, teniendo en cuenta cada necesidad en materia de gestión del talento humano.**

**Tabla 28: Inversión en planes formativos ajustados a las necesidades del órgano**

Totalmente De Acuerdo	22
De Acuerdo	2
Ni De Acuerdo Ni En Desacuerdo	0
Parcialmente En Desacuerdo	0
Totalmente En Desacuerdo	0

Fuente: Sánchez (2016)



### Interpretación

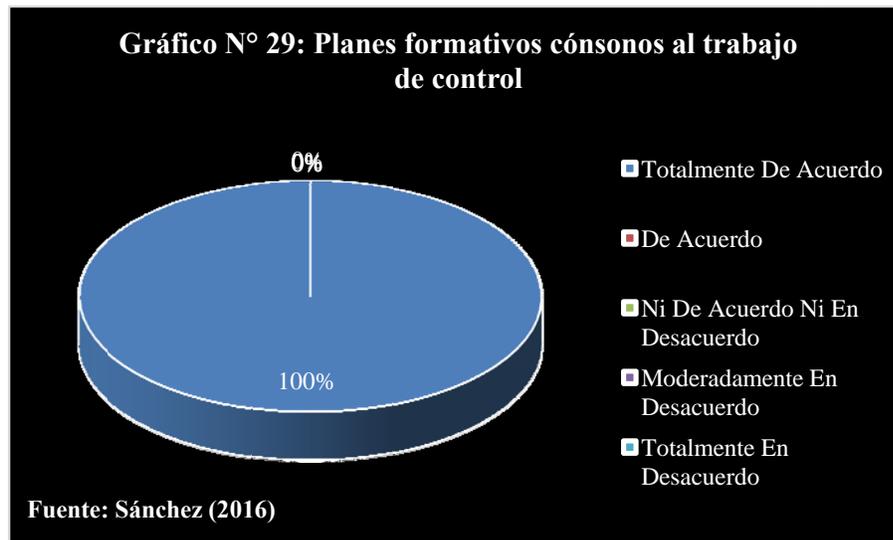
Casi la totalidad de los consultados manifiestan estar en total acuerdo para invertir en planes formativos la máxima autoridad de un órgano de control fiscal debe ajustarse a los inventarios de necesidades que sirven para establecer los requerimientos en orden a la formación, teniendo en cuenta cada necesidad en materia de gestión del talento humano. De esta manera se evidencia que el proceso formativo va de la mano con un diagnóstico de necesidades ocupacionales. En este sentido, la autora considera que la formación adquiere una posición muy importante en la llamada sociedad del conocimiento, imponiéndose cada vez más a una nueva cultura de trabajo, donde la formación del funcionario es el punto clave en todo órgano de control fiscal.

**P.29: El órgano de control fiscal cuenta con planes formativos cónsonos al puesto de trabajo, al perfil profesional y al talento humano que presta su servicio.**

**Tabla 29: Planes formativos cónsonos al trabajo de control**

Totalmente De Acuerdo	24
De Acuerdo	0
Ni De Acuerdo Ni En Desacuerdo	0
Parcialmente En Desacuerdo	0
Totalmente En Desacuerdo	0

Fuente: Sánchez (2016)



### Interpretación

Con un 100% de los consultados manifiestan estar totalmente de acuerdo con respecto a que el órgano de control fiscal cuenta con planes formativos cónsonos al puesto de trabajo, al perfil profesional y al talento humano que presta su servicio. En este sentido, es de reflexionar que los recursos económicos y financieros destinados para formación profesional van en concordancia con los recursos asignados en el presupuesto anual de gastos de personal y que si estos son limitados las políticas para la consecución de los objetivos de los recursos

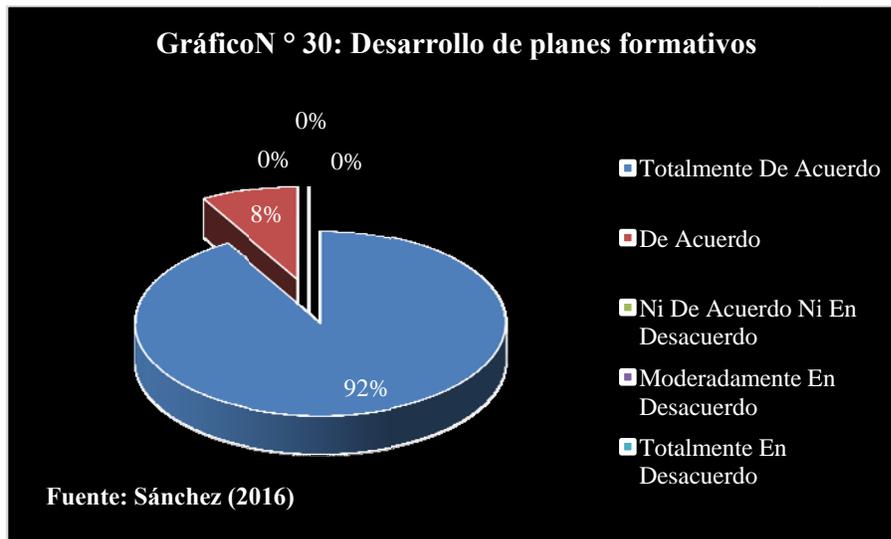
humanos será afectado por estos factores de índole administrativo. Para la autora los planes formativos persiguen abordar múltiples perspectivas en pro del desarrollo del talento humano que labora en un órgano de control fiscal, también es concebido como un factor propio del mercado de trabajo donde confluyen actores sociales y académicos. Los planes formativos son un sistema que se articula con la educación y el sistema de la actividad económica, dirigidas a incrementar el talento humano, a través de la integración del reconocimiento profesional, que tiene por objeto descubrir y desarrollar las aptitudes humanas y comprender las condiciones de trabajo y el medio social e influir sobre ellos.

**P.30: El órgano de control fiscal desarrolla los programas de formación profesional con regularidad con el fin de garantizar el funcionamiento de las metodologías establecidas para el ejercicio del control de la gestión fiscal a través de una política de gestión de los recursos humanos acertado.**

**Tabla 30: Desarrollo de planes formativos**

Totalmente De Acuerdo	22
De Acuerdo	2
Ni De Acuerdo Ni En Desacuerdo	0
Parcialmente En Desacuerdo	0
Totalmente En Desacuerdo	0

**Fuente: Sánchez (2016)**



### **Interpretación**

Actualmente la formación profesional surge como respuesta a la necesidad de mejorar permanentemente la calidad y la pertinencia en las instituciones públicas, para hacerle frente a los cambios socio económicos, tecnología, nuevas tendencias, planteándose como base el reto de identificar y aplicar nuevos mecanismos que faciliten y fortalezcan el vinculo formación y trabajo; como se observa en el gráfico 30, con un 100%, por cuanto los encuestados han respondido el órgano de control fiscal desarrolla los programas de formación profesional con regularidad con el fin de garantizar el funcionamiento de las metodologías establecidas para el ejercicio del control de la gestión fiscal a través de una política de gestión de los recursos humanos acertado. En este mismo orden de ideas, la autora considera que las múltiples definiciones que giran en torno a la formación profesional hace posible enfatizar desde un enfoque estratégico que la misma permite evaluar y desarrollar las instituciones en forma continúa a través de su gente.

En este sentido, y dando cumplimiento a los objetivos planteados en este trabajo especial de grado, la autora plantea la importancia que tiene el rol de la dirección gerencial en la gestión del talento humano sobre los planes formativos de la Contraloría Municipal de San Joaquín del estado Carabobo. Donde se demuestra a través de su investigación que se hace necesaria la consolidación, idoneidad, grado de compromiso y motivación de la gestión del talento humano en los órganos de control fiscal municipal, donde se hace indispensable la implantación de planes formativos que lleve a mejorar el rendimiento en el funcionario en un puesto concreto, mediante el fortalecimiento y crecimiento de las habilidades y conocimientos contribuyendo eficazmente al logro de las metas institucionales.

El rol de la dirección gerencial en la gestión del talento humano dentro de la Contraloría Municipal de San Joaquín del estado Carabobo, es descubrir las necesidades que en materia de formativa posean, donde a través de un plan de formación acorde a la planificación anual presentada, permita crear una sistematicidad que asuman en base a la ejecución, seguimiento y evaluación de lo que se ha impartido.

## CONCLUSIONES

Como se ha mencionado durante la investigación, el diagnóstico de la dirección gerencial de los órganos de control fiscal Municipal, implica el análisis de los elementos de la administración, como lo son; la planeación, organización, dirección y control, adicionalmente y atendiendo al planteamiento inicial del problema, se decidió incorporar dos elementos claves, como lo son: la gestión del talento humano y los planes formativos. Estos elementos, son los que nos ayudaron a describir la situación existente.

En este sentido, se puede decir que las nuevas tendencias competitivas en materia de gestión del talento humano, dentro del contexto organizacional e institucional ha revelado y ha evolucionado en base a una serie de factores de carácter socio económico, tecnológico y de conocimientos, lo cual ha representado para ellas una barrera expresada en retos y desafíos, y que usualmente se preparan continuamente para enfrentarlas, de allí devienen numerosos enfoques y tendencias como lo es el enfoque de la formación profesional, esta surge en un marco de transformación de la producción y del trabajo, y de nuevas exigencias del mercado respecto a la forma de desempeño del individuo en el ámbito laboral, el trabajador aprende y se desarrolla permanentemente, adquiriendo distintas competencias que le permiten adaptarse a este entorno cambiante y para ello mejora su productividad; en la vida social, la educación formal genera los valores y actitudes que forman la cultura y la identidad de una nación por tanto, la educación debe extenderse a todos los ámbitos de la vida y permitir a la persona el movimiento continuo entre educación y trabajo.

A tenor de lo expuesto, este trabajo de investigación pretendió analizar el rol de la dirección gerencial en la gestión del talento humano sobre los planes formativos de la Contraloría Municipal de San Joaquín del estado Carabobo. Según lo manifestado, el trabajo se concentro en el estudio del proceso de

formación profesional continua en los funcionarios que laboran en ese órgano contralor, lo cual asevero, que la estrategia organizacional y estratégica que plantea este organismo incluye el plan específico del talento humanos que contemplan aquellos factores dirigidos a crear las condiciones para que los funcionarios reciban la formación para que respondan a los objetivos planteados en un plan operativo anual, consagrado este último en un marco regulatorio representado por la Ley del Poder Público Municipal, lo cual hace prevalecer el carácter legal, normativo, de transparencia y veracidad como principios básicos.

Ante estas consideraciones, es importante destacar que la trascendencia de una adecuado plan formativo que brinde soluciones eficientes al talento humano que labora en la contraloría, lo permite dar cumplimiento a los objetivos y metas que se ha propuesto como órgano, igualmente exige que dentro de la misma actúe como un organismo especializado que permita asegurar en todo momento que se lleven a cabo acciones formativas necesarias, proporcionando al mismo tiempo las técnicas indispensables para la mayor eficacia de estas acciones formativas.

## RECOMENDACIONES

El rol de la dirección gerencial en la gestión del talento humano a través de la formación profesional, abre las posibilidades del éxito, lo cual depende cada vez más de la capacidad de la organización para administrar el talento humano, y en este proceso la gerencia es de vital relevancia por su papel protagónico y estratégico en la persecución de sus propósitos, lo que indica que esta investigación contemple las siguientes recomendaciones:

1. Fortalecer los planes de formación profesional y de capacitación que le permitan consolidar al talento humano de la Contraloría Municipal de San Joaquín las habilidades y conocimientos dentro de su área laboral.
2. Preparar un plan estratégico en función a las normativas que regula la gestión del talento humano, dentro de la Contraloría Municipal de San Joaquín.
3. Definir planes formativos cónsonos con las necesidades del entorno laboral.
4. Desarrollar las competencias individuales para afianzar el mejoramiento continuo en la formación profesional del talento humano que labora en la Contraloría Municipal de San Joaquín.

## LISTA DE REFERENCIAS

Abreu, Carlos (2016) **El Talento Humano como Motor Escencial en las organizaciones.** Disponible: <http://www.gsh.com.co/importancia-del-talento-humano-como-motor-esencial-en-las-organizaciones/> . Consulta: 2016, Septiembre 2.

Arévalo, Nereida. (2011). **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 de Maestría. Universidad de Carabobo. Valencia.

Barreto, Luis (2016). **Importancia del Talento Humano en la Empresa de Hoy.** Disponible: <http://www.gerencie.com/gestion-del-talento-humano.html> . Consulta: 2016, Agosto 22.

Bolívar, Willian (2012). **El Rol de la Función Directiva y la Calidad de Servicio.** Trabajo de Maestría en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales. Universidad de Carabobo. Bárbula.

Cejas, Magda. (2014). **La Gestión de Recursos Humanos. Un Enfoque Estratégico.** Editorial. Dirección de Medios y Publicaciones de la Universidad de Carabobo. Caracas.

Cejas y Grau (2008). **La Formación como Factor Estratégico en las Organizaciones.** Editorial. Tropikos. Caracas. Venezuela.

Chiavenato, Idalberto. (2010). **Gestión del Talento Humano.** Editorial Mc Graw Hill. Bogotá. Colombia.

Del Canto, Ero. (2014). **La Gestión del Capital Humano en los Gobiernos Locales.** Editorial CEPAM. Caracas.

Flórez Sobeida (2013). **La falta de Conocimiento afecta el Perfil del Revisor Fiscal en Colombia.** Tesis Doctoral.

Hernández, Roberto / Fernández, Carlos y Batipta, Pilar (2010). **Metodología de la Investigación.** 5ta. Edición. Editorial McGraw Hill. México.

Ivonne, Saab. (2011). **El Proceso de Cambio Fundamentado en el Liderazgo Gerencial y el Trabajo en Equipo.** Trabajo de Maestría. Universidad de Costa Rica.

Méndez, Carlos (2008). **Metodología.** Editorial Mc Graw Hill. Colombia.

Morales, Tomás. (2014) **Propuesta de una Filosofía de las Ciencias Administrativas y Gerenciales desde la Praxis y Cotidianidad del Gerente Venezolano en su Contexto.** Tesis Doctoral. Universidad de Carabobo. Valencia.

Otero, Cesar. (2013) **La Formación Continúa como Factor Preponderante en la Conducción Directiva del Personal que Labora en un Órgano de Control Fiscal del estado Aragua.** Tesis de Maestría. Universidad de Carabobo. Bárbula.

Pereira, Sandra (2012) **La Formación Profesional y el Mercado Laboral De Los Técnicos Agrícolas Del Instituto Federal De Educación, Ciencia Y Tecnología Del Estado De Maranhão.** Tesis Doctoral de la Universidad de Alcalá en Henares de Madrid.

Sabino, Carlos. (2007). **Metodología de la Investigación.** Cuarta Edición. Editorial Panapo de Venezuela. Caracas.

**Tamayo y Tamayo (2006). Proceso de la Investigación Científica.** Editorial Noriega Editores. Cuarta Edición. México.

## **ANEXOS**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
ESPECIALIZACION EN GERENCIA  
DE RECURSOS HUMANOS



## CUESTIONARIO

El siguiente cuestionario es un instrumento diseñado como parte del trabajo especial de grado que se titula: **EL ROL DE LA DIRECCIÓN GERENCIAL EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO SOBRE LOS PLANES FORMATIVOS DE LA CONTRALORÍA MUNICIPAL DE SAN JOAQUÍN DEL ESTADO CARABOBO**

Esta investigación se desarrollara para dar cumplimiento al trabajo de grado, exigido en el programa de Especialización en Gerencia de Recursos Humanos, a tal efecto se pretende tener como objetivo general: Analizar el rol de la dirección gerencial en la gestión del talento humano sobre los planes formativos de la contraloría Municipal de San Joaquín del estado Carabobo.

Para alcanzar este propósito se hace necesario solicitar la información correspondiente al objeto de estudio que se ha planteado en el proceso de investigación. En este sentido, me dirijo a usted con la finalidad de solicitar su colaboración en el suministro de información referida ajustada en el marco de las consideraciones establecidas en el objetivo propuesto.

Se garantiza la confidencialidad y discreción de la información suministrada por usted. Su contribución será considerada valiosa para el desarrollo del trabajo de grado y en consecuencia para el alcance de los objetivos propuestos. En nombre de la Universidad de Carabobo y en el mío propio le expreso mi profundo agradecimiento por su colaboración.

**Autora: Lisa Sánchez**  
**Tutora: Dra. Magda Cejas**

<b>INSTRUCCIONES GENERALES</b>
--------------------------------

- 1.- Lea detenidamente las preguntas formuladas y proceda a responder.
- 2.- El instrumento consta de 3 partes ajustada a los objetivos de la investigación: la primera sobre el diagnostico de la gestión gerencial, la segunda la percepción sobre los consejos comunales y la tercera generar lineamientos estratégicos
- 3.- Para responder a las preguntas se hace necesario, escoger una sola alternativa en base a la siguiente escala.

<b>CODIGO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>SIMBOLOS</b>
5	Totalmente de Acuerdo	TA
4	Parcialmente de Acuerdo	PA
3	Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	NAND
2	Parcialmente en Desacuerdo	PD
1	Totalmente en Desacuerdo	TD

- 4.- En caso de duda favor comunicarse a alguna de la siguiente dirección de correo electrónico: [lisam410@hotmail.com](mailto:lisam410@hotmail.com)

## PARTE I.

DIAGNOSTICAR LA CONCEPCIÓN DE LA DIRECCIÓN GERENCIAL COMO FACTOR QUE CONSOLIDA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA CONTRALORÍA MUNICIPAL DE SAN JOAQUÍN		5	4	3	2	1
		TA	PA	NAND	PD	TD
1.	La dirección gerencial es un proceso que se diferencia del resto de las organizaciones por cuanto permite el logro efectivo de los objetivos propuestos en materia de talento humano.					
2.	La dirección gerencial es considerada una metodología que permite a la máxima autoridad manejar eficazmente un órgano, integrando el proceso en un todo.					
3.	La dirección gerencial lleva sus procesos a través de la Planeación, organización, dirección y control.					
4.	La dirección gerencial se conoce como el hecho de que las máximas autoridades, sean cuales fueren sus aptitudes o habilidades permite desempeñarse idóneamente alcanzando las metas que deseen.					
5.	Una buena gestión del talento humano debe manifestarse a través de sus destrezas, coordinaciones, ideas, para garantizar el éxito del órgano de control fiscal.					
6.	La dirección gerencial implica que las máximas autoridades piensen con antelación sus metas y acciones en pro de los propósitos de los órganos de control fiscal.					
7.	La dirección gerencial implica que las máximas autoridades utilicen los recursos para el alcance de los objetivos planificados.					
8.	La dirección gerencial implica que las máximas autoridades puedan desarrollar y poner en práctica su formación profesional en pro de la motivación, desempeño y liderazgo para lograr una efectiva gestión del talento humano dentro de las contralorías.					
9.	El control es un proceso que permite asegurar que las actividades reales se ajustan a las actividades planificadas dentro de un órgano de control fiscal.					
10.	El desempeño organizacional de los funcionarios permite medir la eficiencia y la eficacia de un órgano de control fiscal, lográndose alcanzar a través de la dirección gerencial.					
11.	La administración implica lograr avanzar en las metas y propósitos de un órgano de control fiscal tomando en cuenta a los funcionarios y las condiciones que rigen en torno a sus procesos.					
12.	El proceso administrativo a través de la planificación es aquel que permite prospectivamente pensar en los avances y alcances de los objetivos que se propóngan los órganos de control fiscal.					
13.	El proceso de dirección permite entrelazar y construir diversas estrategias que garanticen el logro de la misión de un órgano de control fiscal.					
14.	Todo proceso administrativo debe considerar la toma de decisiones como un factor estratégico y clave para el éxito y consecución de los objetivos de un órgano de control fiscal.					
15.	En la dirección gerencial el proceso administrativo es de vital importancia por cuanto es considerado una prioridad en el área laboral dado que a través de él se logra la efectividad de los procesos administrativos y laborales.					
16.	Se logra una ventaja competitiva cuando se adoptan enfoques administrativos que satisfagan las necesidades de los funcionarios de un órgano de control fiscal a través la formación profesional.					

**PARTE II.**

IDENTIFICAR LOS COMPONENTES QUE DETERMINAN LA IDONEIDAD DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA CONTRALORÍA MUNICIPAL DE SAN JOAQUÍN		5	4	3	2	1
		TA	PA	NAND	PD	TD
17.	La Contraloría como órgano de control fiscal persigue la gestión del talento humano como proceso de formación en el marco de una buena administración.					
18.	El contralor como máxima autoridad de un órgano de control fiscal persigue el logro de objetivos tangibles, mensurables y comprobables en las áreas claves de la contraloría municipal aun cuando se presente adversidades en el entorno. .					
19.	El rol que asume la dirección gerencial en la contraloría de San Joaquín permite utilizar las circunstancias a favor de sus funcionarios.					
20.	El contralor como máxima autoridad de un órgano de control fiscal permite implementar nuevas estrategias a favor de la gestión del talento humano tomando en cuenta los objetivos propuestos.					
21.	La dirección gerencial de un órgano de control fiscal como ente público permite aplicar modelos gerenciales orientados a fortalecer la gestión del talento humano optimizando los recursos.					
22.	La toma de decisiones por parte de la máxima autoridad de un órgano de control fiscal en momentos oportunos permite la búsqueda de soluciones ante los problemas que puedan suscitarse en el marco del buen funcionamiento de la contraloría.					
23.	El rol que cumple la máxima autoridad de un órgano de control fiscal permite la toma de decisiones idónea acentuada en los lineamientos que se generen del órgano rector principal. ( Contraloría General)					
24.	El rol que asume la máxima autoridad de un órgano de control fiscal sobre el modelo de gestión del talento humano permite evidenciar las habilidades de los funcionarios para ejecutar con destrezas las actividades propias del cargo.					

**PARTE III.**

<b>DETERMINAR EL GRADO DE COMPROMISO EN TÉRMINOS DE MOTIVACIÓN DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA CONTRALORÍA MUNICIPAL DE SAN JOAQUÍN</b>		<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
		<b>TA</b>	<b>PA</b>	<b>NAND</b>	<b>PD</b>	<b>TD</b>
25.	La formación profesional en los funcionarios es una inversión en el desarrollo humano, vinculada a las metas de la contraloría.					
26.	Invertir en la formación de los funcionarios del órgano de control fiscal implica incrementar la motivación y el potencial de la contraloría mediante el perfeccionamiento profesional y humano.					
27.	El desarrollo de planes formativo en un órgano de control fiscal permite facilitar a la dirección gerencial la adquisición de los conocimientos, habilidades y destrezas de los funcionarios tan necesarios para realizar correctamente todas sus actividades.					
28.	Para invertir en planes formativos la máxima autoridad de un órgano de control fiscal debe ajustarse a los inventarios de necesidades que sirven para establecer los requerimientos en orden a la formación, teniendo en cuenta cada necesidad en materia de gestión del talento humano.					
29.	El órgano de control fiscal cuenta con planes formativos cónsonos al puesto de trabajo, al perfil profesional y al talento humano que presta su servicio.					
30.	El órgano de control fiscal desarrolla los programas de formación profesional con regularidad con el fin de garantizar el funcionamiento de las metodologías establecidas para el ejercicio del control de la gestión fiscal a través de una política de gestión de los recursos humanos acertado.					



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



**CONSTANCIA DE VALIDACIÓN**

Yo, **BRUNO VALERA** titular de la C.I. N° **7.575.154**, Especialista en **ESTADÍSTICA**, por medio de la presente hago constar que revisé, analicé y evalué exhaustivamente el instrumento para la recolección de la información del Trabajo Especial de Grado, el cual lleva por título: **EL ROL DE LA DIRECCIÓN GERENCIAL EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO SOBRE LOS PLANES FORMATIVOS DE LA CONTRALORÍA MUNICIPAL DE SAN JOAQUÍN DEL ESTADO CARABOBO**, el cual fue realizado por la **Lcda. Lisa M. Sánchez**, de Cédula de Identidad Nro. **V.-13.132.394**. Una vez procediendo a su revisión doy fe como experto de su **validez** ya que reúne las condiciones necesarias para dar respuesta a los objetivos de la investigación.

**Atentamente,**

Mgs. Bruno M. Valera H  
C.I: 7.575.154  
Especialista en Estadística  
Correo electrónico: [brunovh63@gmail.com](mailto:brunovh63@gmail.com)

---

**Mgs. Bruno M. Valera H**  
**C.I: 7.575.154**  
**Especialista en Estadística**  
Correo electrónico: [brunovh63@gmail.com](mailto:brunovh63@gmail.com)



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



**INSTRUMENTO DE VALIDACION**

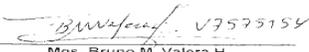
**EL ROL DE LA DIRECCIÓN GERENCIAL EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO SOBRE LOS PLANES FORMATIVOS DE LA CONTRALORÍA MUNICIPAL DE SAN JOAQUÍN DEL ESTADO CARABOBO**

Nombre y Apellido: **Bruno Valera**  
 Área de Especialización: **Estadística**  
 Fecha. **22-11-2016**

Aspectos vinculados con los Ítems	La redacción de ítem es clara.		El ítem tiene coherencia con el propósito de la investigación		El ítem tiene vinculación con las variables del estudio.	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Ítems						
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	√		√		√	

Atentamente,

  
 Mgs. Bruno M. Valera H  
 C.I.: 7.575.154  
 Especialista en Estadística  
 Correo electrónico: [brunovh63@gmail.com](mailto:brunovh63@gmail.com)

---

**Mgs. Bruno M. Valera H**  
**C.I: 7.575.154**  
**Especialista en Estadística**  
 Correo electrónico: [brunovh63@gmail.com](mailto:brunovh63@gmail.com)



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
ESPECIALIZACIÓN DE GERENCIA  
DE RECURSOS HUMANOS



**CONSTANCIA DE VALIDACIÓN**

Yo, **NILDA CHIRINOS** titular de la **C.I. N°3.572.754**, Especialista en **GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**, por medio de la presente hago constar que revisé, analicé y evalué exhaustivamente el instrumento para la recolección de la información del Trabajo Especial de Grado, el cual lleva por título: **EL ROL DE LA DIRECCIÓN GERENCIAL EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO SOBRE LOS PLANES FORMATIVOS DE LA CONTRALORÍA MUNICIPAL DE SAN JOAQUÍN DEL ESTADO CARABOBO**, el cual fue realizado por el **Lcda. Lisa M. Sánchez A.**, de Cédula de Identidad **Nro. V.- 13.132.394**. Una vez procediendo a su revisión doy fe como experto de su **validez** ya que reúne las condiciones necesarias para dar respuesta a los objetivos de la investigación.

**Atentamente,**

---

**Nilda Chirinos**  
**C.I: 3.572.754**  
**Especialista en Gerencia de Recursos Humanos**  
**Correo electrónico: [nildachirinos@gmail.com](mailto:nildachirinos@gmail.com)**



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



**INSTRUMENTO DE VALIDACION**

**EL ROL DE LA DIRECCIÓN GERENCIAL EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO SOBRE LOS PLANES FORMATIVOS DE LA CONTRALORÍA MUNICIPAL DE SAN JOAQUÍN DEL ESTADO CARABOBO**

Nombre y Apellido: **NILDA CHIRINOS**

Área de Especialización: **GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

Fecha: **22-11-2016**

Aspectos vinculados con los Ítems	La redacción de ítem es clara.		El ítem tiene coherencia con el propósito de la investigación		El ítem tiene vinculación con las variables del estudio.	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Ítems						
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	√		√		√	

Atentamente,

---

**Nilda Chirinos**  
**C.I: 3.572.754**  
**Especialista en Gerencia de Recursos Humanos**  
**Correo electrónico: [nildachirinos@gmail.com](mailto:nildachirinos@gmail.com)**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
ESPECIALIZACIÓN DE GERENCIA  
DE RECURSOS HUMANOS



**CONSTANCIA DE VALIDACIÓN**

Yo, **FERNANDO PALMA** titular de la **C.I. N° 3.579.304**, Especialista en **CONTROL FISCAL**, por medio de la presente hago constar que revisé, analicé y evalué exhaustivamente el instrumento para la recolección de la información del Trabajo Especial de Grado, el cual lleva por título: **EL ROL DE LA DIRECCIÓN GERENCIAL EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO SOBRE LOS PLANES FORMATIVOS DE LA CONTRALORÍA MUNICIPAL DE SAN JOAQUÍN DEL ESTADO CARABOBO**, el cual fue realizado por el **Lcda. Lisa M. Sánchez A.**, de Cédula de Identidad **Nro. V-13.132.394**. Una vez procediendo a su revisión doy fe como experto de su **validez** ya que reúne las condiciones necesarias para dar respuesta a los objetivos de la investigación.

**Atentamente,**

---

**Fernando Palma**  
**C.I: 3.579.304**  
**Experto en Control Fiscal**  
Correo electrónico: [fernandopalma1949@gmail.com](mailto:fernandopalma1949@gmail.com)



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



**INSTRUMENTO DE VALIDACION**

**EL ROL DE LA DIRECCIÓN GERENCIAL EN LA GESTIÓN DEL  
 TALENTO HUMANO SOBRE LOS PLANES FORMATIVOS DE LA  
 CONTRALORÍA MUNICIPAL DE SAN JOAQUÍN DEL ESTADO  
 CARABOBO**

Nombre y Apellido: **FERNANDO PALMA**  
 Área de Especialización: **CONTROL FISCAL**  
 Fecha: **22-11-2016**

Aspectos vinculados con los Ítems	La redacción de ítem es clara.		El ítem tiene coherencia con el propósito de la investigación		El ítem tiene vinculación con las variables del estudio.	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Ítems						
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	√		√		√	

Atentamente,

---

**Fernando Palma**  
**C.I: 3.579.304**  
**Experto en Control Fiscal**  
**Correo electrónico: [fernandopalma1949@gmail.com](mailto:fernandopalma1949@gmail.com)**

CÁLCULO DE ALPHA DE CRONBACH

SUJETO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	TOTAL	
ITEMS																										
1	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	108	
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	120	
3	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	115	
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	120	
5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	110	
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	119	
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	120	
8	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	101	
9	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	107	
10	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	111	
11	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	106	
12	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	105	
13	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	108	
14	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	108	
15	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	109	
16	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	110	
17	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	120	
18	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	120	
19	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	102	
20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	120	
21	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	106	
22	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	120	
23	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	108	
24	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	120	
25	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	120	
26	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	115	
27	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	120	
28	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	118	
29	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	120	
30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	120	
<b>TOTAL</b>	<b>142</b>	<b>142</b>	<b>140</b>	<b>142</b>	<b>144</b>	<b>146</b>	<b>139</b>	<b>142</b>	<b>143</b>	<b>143</b>	<b>144</b>	<b>140</b>	<b>144</b>	<b>141</b>	<b>140</b>	<b>139</b>	<b>145</b>	<b>141</b>	<b>141</b>	<b>144</b>	<b>141</b>	<b>139</b>	<b>145</b>	<b>139</b>	<b>3406</b>	
<b>MEDIA</b>	4,7333333	4,7333333	4,66667	4,73	4,8	4,87	4,63	4,73	4,77	4,77	4,8	4,67	4,8	4,7	4,67	4,63	4,83	4,7	4,7	4,8	4,7	4,63	4,83	4,63	113,5333333	
<b>D. EST.</b>	0,4497764	0,4497764	0,47946	0,45	0,41	0,35	0,49	0,45	0,43	0,43	0,41	0,48	0,41	0,47	0,48	0,49	0,38	0,47	0,47	0,41	0,47	0,49	0,38	0,49	6,563920892	
<b>VARIANZA</b>	0,2022989	0,2022989	0,22989	0,2	0,17	0,12	0,24	0,2	0,19	0,19	0,17	0,23	0,17	0,22	0,23	0,24	0,14	0,22	0,22	0,17	0,22	0,24	0,14	0,24	43,08505747	
<b>ALPHA =</b>	<b>0,9238</b>	<b>92,38%</b>																							4,76781609	