



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES**



**UN ESTUDIO DE LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO QUE  
LABORA EN LOS GOBIERNOS LOCALES DEL ESTADO CARABOBO,  
BAJO UN ENFOQUE DE LAS COMPETENCIAS EN EL CONTEXTO  
DE LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO.**

Línea de Investigación: Innovación y Desarrollo Humano

Autor: Msc. Ero Del Canto

Tutor: Dr. Leonardo Villalba.

*Campus Universitario de Bárbula, Naguanagua,  
Estado Carabobo, Venezuela.*

**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES  
CAMPUS BÁRBULA**

**UN ESTUDIO DE LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO QUE  
LABORA EN LOS GOBIERNOS LOCALES DEL ESTADO CARABOBO,  
BAJO UN ENFOQUE DE LAS COMPETENCIAS EN EL CONTEXTO  
DE LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO.**

Línea de Investigación: Innovación y Desarrollo Humano

Autor:

Msc. Ero Del Canto

C.I. 16.245.882

Tutor:

Dr. Leonardo Villaba

C.I. 07.042.292

Bárbula, Febrero de 2014

**ESTE TRABAJO FUE SUBVENCIONADO POR EL CONSEJO DE  
DESARROLLO CIENTÍFICO Y HUMANÍSTICO DE LA UNIVERSIDAD DE  
CARABOBO (CDCH), SEGÚN OFICIO NO CDCH-AM-0467-10 DEL 24 DE  
NOVIEMBRE DE 2010**



**Universidad de Carabobo.**  
**Facultad de Ciencias Económicas y Sociales**  
**Dirección de Estudios de Postgrado.**  
**Doctorado en Ciencias Administrativas y Gerenciales**



**VEREDICTO**

**Nosotros, Miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado:**

*“UN ESTUDIO DE LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO QUE LABORA EN LOS GOBIERNOS LOCALES DEL ESTADO CARABOBO, BAJO UN ENFOQUE DE LAS COMPETENCIAS EN EL CONTEXTO DE LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO”.* **Presentado por el (la) ciudadano (a):** Del Canto, Ero. **Titular de la Cédula de identidad N° V. 16.245.882 Para optar al título de Doctor en Ciencias Administrativas y Gerenciales, el mismo reúne los requisitos para ser considerado como:**

\_\_\_\_\_

Nombre, Apellido

C.I.

Firma del Jurado

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Bárbula, Febrero 2014**

## **DEDICATORIA ESPECIAL**

*A la memoria de mi querido y adorado padre, CARLO DEL CANTO BARTOLINI, te dedico con el mayor orgullo este nuevo triunfo...*

*Gracias por todos los sacrificios que hiciste por mí, por tus enseñanzas, tus sabios consejos, por haberme dado el ejemplo de ética, honestidad, por haberme enseñado los valores del amor a DIOS, la familia y el trabajo....*

*Hoy más que nunca tu espíritu y tus recuerdos están presentes y desde el cielo te pido que me protejas e ilumines mi andar por esta vida terrenal, con la esperanza de que algún día podamos reunirnos nuevamente junto al calor del fuego en la eternidad....*

*Misión cumplida Papa....*

## DEDICATORIA

*A Dios por darme la vida, por haberme permitido lograr este gran sueño...*

*A mi MADRE por todos los sacrificios que hiciste por mí, con mucho amor y orgullo te dedico este nuevo triunfo...*

*A mi HERMANO GIOVANNI, las metas si se pueden lograr con esfuerzo y sacrificio, cuenta siempre conmigo...*

*A mis esposa LUISAMELIA...*

*A mis hijos CARLO ALESSANDRO Y LUISANNA, parte de mi ser y razón de ser...*

*A toda mi hermosa FAMILIA DE ITALIA Y GRECIA, que aunque lejos están siempre los llevo en mis pensamientos y en mi corazón...*

*A mi PRIMO EMANUELE, más que un primo, mi hermano del alma...*

*A TODOS MIS COMPAÑEROS DEL DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES, con los cuales pude compartir momentos inolvidables, destacando en cada uno de ellos su talento y gran calidad humana...*

## AGRADECIMIENTOS

*A los japoneses cuando se les pregunta genki desu ka? (cómo estás), ellos responden okage samá genki desu (estoy bien gracias a la gente que está detrás de mí). Por eso quiero agradecer a todas las personas e instituciones que hicieron posible la culminación de mi tesis doctoral...*

*A la universidad de Carabobo por haberme dado la oportunidad de formarme académicamente y poder compartir mis conocimientos en sus aulas...*

*A la comisión coordinadora del Doctorado en Ciencias Administrativas y Gerenciales, en especial al Dr. Miguel Mujica por su dedicación para que este programa doctoral sea hoy una hermosa realidad...*

*A todos mis profesores que me impartieron clases en las diferentes asignaturas del programa doctoral, por sus conocimientos transmitidos que me permitieron crecer académicamente y consolidar mi tesis doctoral...*

*A todo el personal del área de Estudios de Postgrado de FaCES de la universidad de Carabobo, por la mística de trabajo, prestancia y apoyo dado en el tiempo en el cual curse mi doctorado...*

*A mi tutor Dr. Leonardo Villalba, mi amigo y hermano del alma, por su paciencia, dedicación y haberme orientado con sus valiosos conocimientos a la culminación de mi tesis doctoral...*

*A los Doctores Ana Perlasca, Ángela Fernández de Hernández y Edgard Rolando Smith, por sus valiosos aportes dados en calidad de expertos en la validación de mis instrumentos utilizados en el trabajo de campo de mi tesis doctoral...*

*A los alcaldes Enzo Scarano de la municipio San Diego, Alejandro Feo La Cruz del municipio Naguanagua y Aníbal Dose del municipio Los Guayos, por todo el apoyo, prestancia y sinceridad, para la ejecución de mi tesis doctoral...*

*A la Lic. Loraime da Rocha directora de Recursos Humanos de la Alcaldía del municipio San Diego, la Lic. Emirna Díaz Paruta directora de Recursos Humanos de la Alcaldía del municipio Naguanagua y la Lic. Flor Villarroel directora de Recursos Humanos de la Alcaldía del municipio Los Guayos por sus grandes dotes profesionales, calidad humana y apoyo prestado en la ejecución de mi tesis doctoral...*

*Al Lic. Asdrúbal Farfán y el Lic. Alexis Fernández, por su apoyo y prestancia en concretar la entrevista con el alcalde del municipio San Diego...*

*Al Sr. Antonio Falciano por su apoyo y colaboración en concretar la entrevista con el alcalde del municipio Los Guayos...*

*A la Profesora María Asunción Rodríguez, amiga y compañera del doctorado por su apoyo incondicional en el procesamiento estadístico de la información del trabajo de campo, de mi tesis doctoral...*

*A la Dra. Alicia Silva compañera y amiga incondicional, por su calidad humana, sus dotes profesionales, académicos, por su apoyo y prestancia reflejados en conocimientos que me permitieron agregar valor a mi tesis doctoral...*

*A la Lic. Adriana Lugo y la Lic. Alicia Rívero, por su apoyo logístico durante la realización de mi tesis doctoral...*

*A todos gracias y que DIOS los bendiga por siempre....*



## AVAL DEL TUTOR

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, quien suscribe **Dr. LEONARDO VILLALBA** titular de la cédula de identidad N° 7.042.292, en mi carácter de Tutor de la Tesis de Doctorado titulada:

“UN ESTUDIO DE LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO QUE LABORA EN LOS GOBIERNOS LOCALES DEL ESTADO CARABOBO, BAJO UN ENFOQUE DE LAS COMPETENCIAS EN EL CONTEXTO DE LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO”.

Presentado por el (la) ciudadano (a) **ERO DEL CANTO**. Titular de la cédula de identidad N° 16.245.882, para optar al título de: **Doctor en Ciencias Administrativas y Gerenciales**, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se le designe.

En Valencia a los 06 días del mes de Febrero del año 2014.

---

Firma C.I: 7.042.292

## INFORME DE ACTIVIDADES

Participante: **ERO DEL CANTO**. Cédula de identidad: **16.245.882** Tutor: **Dr. LEONARDO VILLALBA**. Cédula de Identidad: **7.042.292** Correo electrónico del participante: **edelcanto@uc.edu.ve, edelcanto19@yahoo.es**

Título tentativo del trabajo:

“UN ESTUDIO DE LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO QUE LABORA EN LOS GOBIERNOS LOCALES DEL ESTADO CARABOBO, BAJO UN ENFOQUE DE LAS COMPETENCIAS EN EL CONTEXTO DE LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO”.

Línea de investigación: **Innovación y Desarrollo Humano**

Sesión	Fecha	Asunto tratado	Observación
1	24/03/2010	Definición del tema a investigar	
2	05/04/2010	Elaboración de objetivos, realidad a investigar y justificación	
3	30/04/2010	Revisión marco teórico y metodología.	
4	25/05/2010	Revisión del proyecto de tesis	
5	15/06/2010	Presentación del proyecto de tesis	
6	30/11/2010	Revisión Capítulo I	
7	25/06/2011	Revisión de avances de la tesis	
8	24/03/2012	Pre-defensa de tesis doctoral	
9	15/05/2012	Aplicación de instrumentos	
10	16/08/2012	Análisis de las evidencias de los informantes claves	
11	30/09/2012	Revisión de capítulo II (Diagnostico de la realidad)	
12	10/12/2012	Revisión de capítulo III (Construcción teórica del método)	
13	15/02/2013	Revisión del capítulo IV (Fundamentación teórica del	

<b>Sesión</b>	<b>Fecha</b>	<b>Asunto tratado</b>	<b>Observación</b>
		modelo)	
14	07/04/2013	Revisión del capítulo V (Diseño del Modelo)	
15	20/05/2013	Revisión y reflexiones finales con el tutor	
16	06/06/2013	Entrega de tesis definitiva para defensa.	

En Valencia a los 30 días del mes de Junio del año dos mil trece.

Dr. Leonardo Villalba

---

C.I: 7.042.292



*Universidad de Carabobo*  
*Facultad de Ciencias Económicas y Sociales*  
*Dirección de Postgrado*  
Programa Doctoral en Ciencias Administrativas y Gerenciales

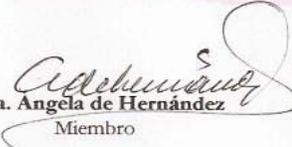
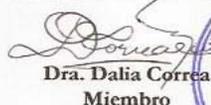


### *Acta de Aprobación del Proyecto de Tesis Doctoral*

La Comisión Coordinadora del Programa de *Doctorado en Ciencias Administrativas y Gerenciales*, en uso de las atribuciones que le confiere el Artículo N° 44 literal k) del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, hace constar que una vez evaluado el proyecto de Tesis Doctoral titulado: **Un Estudio de la Gestión del Capital Humano que Labora en los Gobiernos Locales del Estado Carabobo, Bajo un Enfoque de las Competencias en el Contexto de la Sociedad del Conocimiento**, adscrito a la Línea de Investigación: **Innovación y Desarrollo Humano**, presentado por el (la) Msc. **Ero Del Canto**, titular de la cédula de identidad N°: **16.245.882**, y elaborado bajo la dirección de el(la) Tutor(a): **Dr. Leonardo Villalba**, cédula de identidad N° **7.042.292**, considera que, el mismo reúne los requisitos y, en consecuencia, es **APROBADO**.

En Valencia, a los 15 días del mes de Junio del año dos mil diez.

Por la Comisión Coordinadora:

 <b>Dra. Angela de Hernández</b> Miembro	 <b>Dr. Miguel Mujica</b> Coordinador	 <b>Dr. Leonardo Villalba</b> Miembro
 <b>Dra. Dalia Correa</b> Miembro		 <b>Dr. Freddy Colmenares</b> Miembro

**UN ESTUDIO DE LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO QUE  
LABORA EN LOS GOBIERNOS LOCALES DEL ESTADO CARABOBO,  
BAJO UN ENFOQUE DE LAS COMPETENCIAS EN EL CONTEXTO  
DE LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO.**

**Autor:** Del Canto, Ero  
**Tutor:** Dr. Leonardo Villalba  
**Fecha:** Febrero, 2014

**RESUMEN**

En la sociedad actual el conocimiento asociado al capital humano como activo intangible es en un factor clave de éxito para hacer las organizaciones más competitivas y en el sector público, los gobiernos locales en el contexto de la complejidad, son los que llevan la acción social directamente a las comunidades. Es así que la investigación tiene como objetivo presentar un modelo de gestión del capital humano que labora en los gobiernos locales del Estado Carabobo, bajo el enfoque de las competencias en el contexto de la sociedad del conocimiento. Los fundamentos teóricos y filosóficos parten de tres ejes temáticos: capital humano, competencias y sociedad del conocimiento para desarrollar los elementos del modelo. La herramienta metodológica para el diagnóstico de la realidad se basa en un enfoque holístico (cuali-cuantitativo) con complementariedad de métodos y técnicas, que serán trianguladas, tomando los datos de informantes claves de los gobiernos locales de los municipios Los Guayos, Naguanagua y San Diego del Estado Carabobo. Las reflexiones finales se orientan a entender la importancia de las competencias soportadas en los procesos de administración eficiente del capital humano, para su mejoramiento y desarrollo con un alto contenido ético, donde la gerencia estratégica debe estar articulada con le área de gestión humana y basada en el monitoreo constante del entorno, que involucre directamente mejoramiento y desarrollo de su capital humano.

**Palabras Clave:** Gobiernos Locales, Capital Humano, Competencias, Sociedad del Conocimiento.

**A STUDY OF HUMAN CAPITAL MANAGEMENT  
LAB IN LOCAL GOVERNMENTS CARABOBO,  
LOW APPROACH OF POWER IN THE CONTEXT  
KNOWLEDGE SOCIETY.**

**Autor:** Del Canto, Ero  
**Tutor:** Dr. Leonardo Villalba  
**Fecha:** Febrero, 2014

**ABSTRACT**

In the actual society, the knowledge associated with human capital as an intangible asset is a factor key of success for most competitive organizations in the public sector, local governments in the context of complexity, are the ones with direct social action communities. Thus, the research aims to present a model of human capital management working in local governments Carabobo State, under the approach of skills in the context of the knowledge society. The theoretical and philosophical foundations are based on three thematic areas: human capital, skills and knowledge society to develop model elements. The methodological tool for the diagnosis of reality is based on a holistic approach (qualitative and quantitative) with complementary methods and techniques, which are triangulated, taking data from key informants from local governments of municipalities Los Guayos, Naguanagua and San Diego of Carabobo State. The final considerations are aimed at understanding the importance of skills supported by efficient management processes of human capital for improvement and development with high ethical, strategic management which must be articulated with him and humane management area from constant monitoring of the environment, directly involving improvement and development of its human capital.

**Keywords:** Local Government, Human Capital, Skills, Knowledge Society.

## ÍNDICE GENERAL

	Pág.
<b>VEREDICTO.....</b>	<b>iv</b>
<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>v</b>
<b>AGRADECIMIENTOS.....</b>	<b>vii</b>
<b>AVAL DEL TUTOR.....</b>	<b>x</b>
<b>INFORMA DE ACTIVIDADES.....</b>	<b>xi</b>
<b>CARTA DE APROBACIÓN DEL PROYECTO.....</b>	<b>xiii</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>11</b>
<b>ÍNDICE GENERAL.....</b>	<b>13</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>17</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>LA REALIDAD DEL CAPITAL HUMANO EN LOS GOBIERNOS LOCALES.....</b>	<b>19</b>
La necesidad de Estudiar la Gestión del Capital Humano.....	19
Debilidades de un Modelo para la Gestión del Capital Humano en los Gobiernos Locales.....	25
Modelos de Gestión de Capital Humano.....	44
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>LA REALIDAD BAJO LA PERSPECTIVA FENOMENOLÓGICA DEL CAPITAL HUMANO EN LOS GOBIERNOS LOCALES.....</b>	<b>52</b>
El diagnóstico de la realidad sobre la gestión del Capital Humano en los Gobiernos Locales del Estado Carabobo .....	52
<b>CAPÍTULO III</b>	
<b>METODOLOGÍA PARA DESARROLLAR EL MODELO DE GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO EN LOS GOBIERNOS LOCALES DEL ESTADO CARABOBO .....</b>	<b>122</b>
Herramienta metodológica utilizada en la construcción de un modelo idóneo de gestión del Capital Humano en los gobiernos locales.....	122

<b>CAPÍTULO IV</b>	
<b>FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y FILOSÓFICOS DEL MODELO DE GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO BAJO EL ENFOQUE DE COMPETENCIAS EN EL CONTEXTO DE LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO.....</b>	<b>147</b>
Gestión del Capital Humano.....	147
Enfoque Basado en Competencias.....	156
Sociedad del Conocimiento y Gobierno Local.....	173
La Ética y la Moral, como ejes transversales en un Modelo de Gestión de Capital Humano.....	187
Antecedentes y Fundamentos Filosóficos de la Ética y la Moral.....	187
La Ética en el Contexto Organizacional.....	195
La Comunicación como elemento integrador y de entendimiento entre las Personas.....	197
Motivación como factor que impulsa el logro y la eficiencia en las personas.....	204
El Liderazgo, para motorizar el cambio personal y organizacional.....	220
La Estrategia y su Articulación con el Capital Humano.....	230
La Gerencia Estratégica: un abordaje teórico.....	230
La Integración de la Estrategia y el Capital Humano Gerenciales.....	234
Articulación de la Estrategia en los Modelos de Gestión de Capital Humano.....	244
Aspectos Teóricos de la creatividad, su importancia en la gestión del capital Humano como factor clave para la innovación en el contexto organizacional.....	247
Procesos de la moderna gestión del talento humano: admisión de personas (Reclutamiento, Selección y Socialización), aplicación de personas (diseño y evaluación del desempeño) compensación laboral, desarrollo de las personas, (formación).....	254
<b>CAPITULO V</b>	
<b>HACIA UNA GESTIÓN EFICIENTE DEL CAPITAL HUMANO EN LOS GOBIERNOS LOCALES.....</b>	<b>261</b>
Una propuesta de modelo de gestión de Capital Humano que labora en los Gobiernos Locales del Estado Carabobo bajo un enfoque de las competencias en el contexto de la Sociedad del Conocimiento.....	261
Descripción del Modelo de Gestión de Capital Humano.....	262
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>277</b>
<b>LISTA DE REFERENCIAS.....</b>	<b>280</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>297</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>CUADRO No.</b>	<b>Pág.</b>
1. Registro de Datos por Observación no Participante.....	<b>53</b>
2 Análisis e Interpretación de la Evidencia Cualitativa Alcalde San Diego.....	<b>63</b>
3. Análisis e Interpretación de la Evidencia Cualitativa Alcalde de Los Guayos...	<b>69</b>
4. Análisis e Interpretación de la Evidencia Cualitativa Alcalde de Naguanagua	<b>76</b>
5. Análisis e Interpretación de la Evidencia Cualitativa Directora de Recursos Humanos Alcaldía de San Diego.....	<b>82</b>
6. Análisis e Interpretación de la Evidencia Cualitativa, Directora de Recursos Humanos, Alcaldía Naguanagua.....	<b>85</b>
7. Análisis e interpretación de la Evidencia Cualitativa Directora de Recursos Humanos, Alcaldía de Los Guayos.....	<b>89</b>
8. Población y Muestra en las Alcaldías Objeto del Estudio.....	<b>97</b>
9. Perspectiva de diferentes autores sobre la integración del capital humano en el Proceso de gerencia estratégica.....	<b>239</b>
10. Perspectiva de diferentes autores sobre la Integración de la Estrategia en los Modelos de Gestión de Capital Humano.....	<b>245</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

### GRÁFICO No.

	Pág.
1. Respuesta a la Primera Afirmación del Cuestionario.....	99
2. Respuesta a la Segunda Afirmación del Cuestionario.....	100
3. Respuesta a la Tercera Afirmación del Cuestionario.....	101
4. Respuesta a la Cuarta Afirmación del Cuestionario.....	102
5. Respuesta a la Quinta Afirmación del Cuestionario.....	103
6. Respuesta a la Sexta Afirmación del Cuestionario.....	104
7. Respuesta a la Séptima Afirmación del Cuestionario.....	105
8. Respuesta a la Octava Afirmación del Cuestionario.....	106
9. Respuesta a la Novena Afirmación del Cuestionario.....	107
10. Respuesta a la Décima Afirmación del Cuestionario.....	108
11. Respuesta a la Decimoprimer Afirmación del Cuestionario.....	109
12. Respuesta a la Decimosegunda Afirmación del Cuestionario.....	110
13. Respuesta a la Decimotercera Afirmación del Cuestionario.....	111
14 Herramienta Metodológica para la realización de la investigación	
Método Mixto (Cuali-Cuantitativo.....)	146
15. Procesos de Conversión de Conocimientos.....	178
16. Modelo Integral de Gestión de Capital Humano para los Gobiernos	
Locales.....	265

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones están inmersas en un entorno complejo, en este contexto deben ser más competitivas para dar respuestas a los cambios del entorno; tal situación se refleja también en las organizaciones del sector público y de manera especial en los gobiernos locales que deben dar respuestas eficientes y eficaces a las necesidades de la comunidad con la cual interactúa para cumplir con su misión social.

En este sentido la búsqueda de la competitividad se basa en una asertiva gestión de su capital humano como factor clave de éxito, de manera de potenciar sus habilidades y destrezas para ejecutar sus actividades. Lo anterior puede hacerse mediante el establecimiento de un modelo que permita tal fin, sin embargo en el entorno complejo interno y externo existen limitantes especialmente de orden político y organizacional que frenan el desarrollo del capital humano.

En atención a lo anterior la investigación tuvo por objetivo presentar un modelo de gestión del capital humano que labora en los gobiernos locales del Estado Carabobo, bajo el enfoque de las competencias en el contexto de la sociedad del conocimiento la cual se desarrollo en cinco capítulos.

En el capítulo I se hace una percepción por parte del investigador de la realidad en los gobiernos locales explicando porque es necesario estudiar al capital humano y justificando la ausencia de un modelo eficiente y asertivo para su gestión, haciendo además relación a autores que han desarrollado diversos modelos en el área.

En el capítulo II se hizo un estudio de la realidad bajo la perspectiva fenomenológica del capital humano en los gobiernos locales,

En el capítulo III se fundamenta desde la perspectiva teórica, la herramienta metodológica que sirvió de base para estudiar la realidad en las alcaldías tomadas como muestras a través de los informantes claves para la construcción de un modelo idóneo de gestión del Capital Humano en los gobiernos locales.

En el capítulo IV se construyeron los fundamentos teóricos y filosóficos del modelo soportado en tres ejes temáticos: capital humano, competencias y sociedad del conocimiento, desde los cuales se irán integrando diversos elementos de manera sistémica al modelo.

En el capítulo V, una vez obtenidos los principales hallazgos de la realidad evidenciada y soportada en los fundamentos teóricos producto de la revisión documental, se presenta el modelo de gestión de Capital Humano para los Gobiernos Locales del Estado Carabobo bajo un enfoque de las competencias en el contexto de la Sociedad del Conocimiento.

## **CAPÍTULO I**

### **LA REALIDAD DEL CAPITAL HUMANO EN LOS GOBIERNOS LOCALES**

En este capítulo se presenta una descripción, sobre la problemática que presentan los gobiernos locales y en el caso en particular las alcaldías de los municipios Los Guayos, Naguanagua y San Diego del Estado Carabobo, motivado a la falta de políticas públicas, que aun existiendo, inciden negativamente. De igual manera, otros factores que afectan el desarrollo asertivo de los procesos internos en dichas instituciones y que están relacionadas con la ausencia de un modelo eficiente en la gestión de su capital humano que permita el desarrollo de competencias, lo cual limita la eficacia y eficiencia de la prestación del servicio para la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos en el cumplimiento de su fin social.

#### **1.1. La necesidad de estudiar la gestión del Capital Humano**

El capital humano se asocia con el conocimiento y puede evidenciarse que las sociedades viven períodos de transición y de cambios, donde el conocimiento es y será el recurso principal basado en valores claves como la productividad y la innovación, producto de la generación de nuevos conocimientos y cuyos grupos dominantes, según Drucker (1999a:223) serán los denominados “trabajadores del conocimiento que asignarán los mismos a usos productivos”. En este sentido y entendiendo que las organizaciones son la base del desarrollo de cualquier sociedad, deben obtener ventajas competitivas basadas en el desarrollo de su capital humano. El mismo autor (citado en Fernández, 2008), reconoce la importancia de la gestión del capital humano en las empresas modernas cuando expresa:

La relación del individuo con la organización sufre una metamorfosis. Los trabajadores del conocimiento son tan indispensables para las organizaciones que éstas llegan a competir por ellos. “Tienen que atraer a las personas, tienen que retenerlas, tienen que mostrarles reconocimiento y recompensarlas, tienen que motivarlas, tienen que servirles y satisfacerlas (p.11).

La afirmación anterior, expone que el capital humano es el mayor recurso con el que cuentan las organizaciones modernas, entender la importancia de su gestión es clave para el éxito y el futuro de las mismas; en este sentido, es necesario comprender que toma mucho tiempo y esfuerzo, seleccionar y capacitar el personal para lograr equipos de trabajo efectivos. Ante este hecho, la tarea más importante a la que se enfrentan las organizaciones, es desarrollar formas adecuadas de administración de este capital humano, aunque la tecnología es relevante, el hombre sigue siendo el centro de atención, lo cual evidencia el nuevo enfoque del capital humano en las organizaciones, De Luna (2008:36) lo reafirma cuando dice: “...en la llamada era de la información y el conocimiento, el capital debe enfocarse hacia la productividad de los trabajadores del conocimiento y los servicios, lo cual constituye verdaderos desafíos para los diferentes sectores...”; tal afirmación permite deducir que lo anterior puede lograrse a través de una asertiva gestión del capital humano, que le permita mejorar las competencias a través de la creatividad e innovación y una asertiva gestión gerencial basada en el liderazgo, la comunicación, la motivación y el intercambio de oportunidades. Al respecto Hammer y Champy (1996) afirman que:

...el nuevo contexto en la organización moderna es en esencia un trueque de oportunidad por iniciativa. La organización ofrece a sus trabajadores la oportunidad y con frecuencia los medios formativos de alcanzar el éxito personal, a cambio de ellos los trabajadores permiten ejercer su iniciativa para crear valores para los clientes y con ello ganancias para la empresa” (p.14).

Esto implica que la gerencia debe saber utilizar y gestionar el talento humano, ese conocimiento que se requiere para ser altamente competitivo, asegurarse de que esté disponible en el sitio donde más lo requiera la empresa y le sea útil en la toma de decisiones asertivas, aprovechando el poder creador e intelectual de sus miembros, lo que a su vez le permitirá al individuo desarrollar sus competencias para mejorar el desempeño de sus actividades. En este orden de ideas, Alles (2008) hace mención a que el talento humano son “dotes intelectuales” que destacan en una persona y asevera:

En la perspectiva de la gestión de recursos humanos por competencias, ese conjunto de “dotes intelectuales” se conforma por la sumatoria de dos subconjuntos: los conocimientos y las competencias; sin embargo serán estas últimas las que determinaran un desempeño superior (p.33).

De aquí se desprende, que las competencias son un producto o consecuencia de gestión asertiva del talento humano, lo cual también puede lograrse a través de una eficiente gestión del capital humano, para la obtención de un conocimiento concreto en el desempeño de una determinada actividad.

La comprensión epistemológica implica conocer el conocimiento del objeto de estudio como un fenómeno multidimensional y sistémico, en este sentido, no se puede pretender el entendimiento del capital humano sin conocer el conocimiento de este (conocimiento del conocimiento). Lo anterior implica comprenderlo y estudiarlo en el contexto organizacional desde la perspectiva del hombre en la sociedad y las organizaciones como parte integral de esta última.

Es así que, el sujeto como método para obtener el conocimiento se encuentra inmerso en un proceso hermenéutico constante de aprendizaje caracterizado por la comprensión, definida como el conocimiento que aprende todo aquello de lo que se puede hacer una evidencia concreta, a través de la subjetividad y afectividad, y por otra parte, con la interpretación de la realidad de la cual forma parte; sin embargo, es significativo

destacar el papel de la explicación en el proceso de obtención de conocimiento a través de demostraciones lógicas y objetivas que conviven de manera paralela con la comprensión para la obtención del mismo.

Por lo que puede evidenciarse, que existe una relación dialógica y compleja entre comprensión y explicación, parafraseando a Bonil, Sanmartí, Tomás y Pujol, (2004) la “dialógica”, es un principio basado en conceptos antagónicos y a la vez complementarios. Este principio permite mantener en el seno de la unidad términos complementarios y antagónicos.

El hombre como ser social está en constante interacción entre sí, desde esta óptica, se destaca la organización como un ente social conformada por personas, se dan un conjunto de interacciones, producto del dinamismo y la complejidad, lo cual conlleva a que dicho capital humano sea el actor principal de los cambios y participe de manera integral en la construcción de la realidad en la organización.

Puede entonces afirmarse, la presencia de una perspectiva fenomenológica basada en la relación sujeto-sujeto, en la cual el sujeto “aprende sobre sí mismo” como lo afirma Morín (1999a: 31) “...el sujeto del conocimiento se convierte en objeto de su conocimiento al mismo tiempo que sigue siendo sujeto” de manera y como expresa el mismo autor (Ob.cit: 58) “... no sólo es el ser lo que condiciona el conocer, también el conocer condiciona al ser” generándose una suerte de bucle recursivo, que evidencia una relación dual entre capital humano y organización enmarcado en las relaciones de complejidad.

De igual manera, desde una perspectiva sistémica como expresa Morín (Ob.cit.:120) “...el objeto organizado o sistema ya no se puede encontrar en la naturaleza de sus constituyentes elementales, sino que se encuentra también en su naturaleza organizacional o sistémica...”. Esto se soporta justamente en el principio hologramático

dentro de la complejidad, el cual establece que no solamente la parte está en el todo, sino que el todo esta en la parte.

Tal y como lo afirma Morín (Ob.cit:107) “no se puede concebir al todo sin concebir a las partes y concebir las partes sin concebir al todo”, por lo que la naturaleza de conocimiento y la organización, debe verse en cada una de sus partes inmersos en el todo.

Lo anterior permite justificar y entender los elementos intrínsecos que están presentes en la gestión del capital humano en las organizaciones, uno de ellos, el poder, el cual se manifiesta en las relaciones que pueden desencadenar diferentes grados de conflictos por mantener un determinado status, lo cual a su vez está orientado por las aspiraciones individuales propias y legítimas de cada individuo.

Todo esto da cuenta a su vez del grado de complejidad que está presente en el capital humano y en las organizaciones, que se manifiesta en las interacciones individuales y grupales, lo que demuestra la necesidad de la eficiente y asertiva gestión del capital humano. Es importante enfatizar, que en la complejidad organizacional y sobre la base de la unidad en la diversidad (Unitas Multiplex), está presente el caos como un elemento que genera el desorden, que en la misma dinámica genera una serie de interacciones que conllevan nuevamente al orden organizacional en lo que Morín (1999b) denomina “bucle tetralógico”, afirmando que estos tres términos son complementarios, concurrentes y antagónicos, destacando la necesidad del desorden para llegar nuevamente al orden, en un efecto recursivo y retroactivo. Lo anterior convence el carácter neguentrópico de la organización sobre el cual Morín (Ob.cit.:331) alega:

En términos dinámicos una organización es neguentrópica si está dotada de virtudes organizadoras activas, las cuales en última instancia necesitan un bucle recursivo productor-de-si... es el aspecto termodinámico de toda regeneración, reorganización, producción y reproducción de la organización (p.331).

En esta dirección, se apunta que el capital humano se ve afectado en su naturaleza por el juego de las interacciones en la cual el desorden se transforma en orden y viceversa, en una relación dialógica y complementaria. Lo anterior con certeza muestra, que en la dinámica compleja de las organizaciones el capital humano está inmerso en un proceso constante de reorganización y regeneración, lo cual puede verse reflejado en su gestión, orientado a que sea más competitivo y contribuir con la ejecución eficiente de sus actividades en el logro de los objetivos organizacionales, desempeñando un rol clave en la búsqueda de minimizar la entropía y del nuevo equilibrio organizacional (homeóstasis); lo cual permite mostrar su naturaleza inter-retroactiva y recursiva.

Este, bajo la premisa de la relación “sujeto-sujeto” orienta su actuación desde una perspectiva axiológica por valores, los cuales Frondisi (1992:17) define como: “...entes parasitarios que no pueden vivir sin apoyarse en objetos reales y de frágil existencia...”, tal afirmación permite resaltar que los valores en su condición ideal están presentes en el objeto que a su vez es sujeto, es decir en el capital humano en una relación de carácter dialógica y complementaria.

En este sentido, la gestión del capital humano se convierte en el “objeto” impregnado de valores asociados como el respeto al individuo, solidaridad, calidad, comunicación y competitividad, los cuales direccionan la naturaleza misma del objeto y la búsqueda de su finalidad en donde la organización debe ejecutar políticas que orienten la consecución de dichos valores para minimizar la entropía negativa, destacando además que la aceptación de estos valores implica el rechazo al antivalor sostenidos en la acción, ya que pueden entrar en una contradicción generando tensiones entre el discurso y la praxis, afectando su naturaleza, su fin y la credibilidad de la organización, generando el inicio del caos y desorden organizacional.

La orientación axiológica de la gestión del capital humano permite afirmar que su eficiencia, permitirá desde una perspectiva teleológica establecer estrategias que abarquen toda su dimensión, lo cual implica el desarrollo de habilidades y destrezas en donde el aprendizaje desempeñara un rol clave en la obtención de nuevas competencias, esto entre otras cosas, puede conducir a la satisfacción de sus aspiraciones y elevar el nivel de motivación, lo cual traerá como consecuencia mayor competitividad para la organización. Aquí también, se puede demostrar que su finalidad desde la perspectiva de la complejidad, es establecer un circuito de la recursión definida por Morín (Ob.cit:226) como: la organización de la regulación que debe ser regulada por la regulación que ella crea”, es decir, la homeóstasis, bucle dentro de un bucle, regenera el bucle que la genera, vale decir un proceso constante de organización y re-organización. Es evidente que el capital humano está inmerso en un ambiente complejo y de su asertiva gestión dependerá en gran medida el éxito de las organizaciones.

## **1.2. Debilidades de un Modelo para la Gestión del Capital Humano en los Gobiernos Locales.**

A lo largo de la historia, los ciudadanos van tomando mayor participación en los asuntos públicos generando opiniones sobre la actuación del Estado. Seidman (1989) hace referencia a Habermas quien lo define como “esfera pública”:

Por esfera pública entendemos, primero que todo, un dominio de nuestra vida social en el que algo así como la opinión pública puede conformarse. En principio, el acceso a la esfera pública está abierto a todos los ciudadanos. Una porción de ella se constituye en cada conversación en que personas privadas se reúnen en público.... Los ciudadanos actúan como público cuando se ocupan de los temas de interés general sin ser coaccionados; con eso se garantiza que puedan coordinarse y reunirse libremente, y al mismo tiempo expresar y hacer públicas sus opiniones también libremente (p.231).

La definición hecha por Habermas da cuenta de la presión que pueden ejercer los ciudadanos representados en la sociedad civil sobre los asuntos públicos que de manera directa e indirecta los afectan y cuyas opiniones pueden también influenciar la acción del Estado. Lo anterior evidencia el poder implícito en la esfera pública. Al respecto Boladeras (2001) haciendo referencia a la concepción del poder en la obra de Arendt, expresa:

Esta discusión sobre el poder es relevante en este contexto, porque la autora lo concibe vinculado a la esfera pública, al ámbito de la interacción comunicativa de los ciudadanos, al «espacio de la aparición» de los seres humanos como personas que actúan y hablan (condición bien diferente de ser cosa, o producto, o una pieza más del engranaje sistémico) y del potencial de acción que implica su concertación. (p.63)

La afirmación anterior, subraya el hecho de que el poder es el que permite la existencia de la esfera pública, como potencial espacio de interacción entre los ciudadanos que actúan y hablan sobre los asuntos públicos, lo cual debe ser tomado en cuenta por el Estado, evidenciando además el rol activo que ejercen los ciudadanos como sociedad civil, en el accionar del Estado en su conjunto.

La acción del Estado por medio de sus instituciones, requiere del uso de la administración, que puede considerarse como un factor clave en la organización y logro de objetivos que son comunes a una sociedad determinada; en este particular Guerrero (2010:46) expresa: “desde el punto de vista de una sociedad compleja, es decir diferenciada y especializada, la existencia de una administración que gestione sus asuntos comunes es necesaria. Es más: inevitable”, tomando como referencia lo expresado por el autor, es claro entender que los asuntos públicos requieren también ser administrados, por lo cual puede hacerse referencia a la administración pública, la cual gestiona para la sociedad como un todo y en función de lo público de manera de hacer compatible la dualidad humana del ciudadano y el individuo en el ámbito público.

En el sector público, es el Estado quien tiene la gran responsabilidad de desarrollar políticas tendentes a promocionar y fomentar la generación de nuevos conocimientos y competencias, estableciendo planes estratégicos a largo plazo que involucren a su capital humano para transformar a sus instituciones haciéndolas más eficientes, competitivas y lograr sus fines sociales; en base a lo anterior, resulta interesante hacer mención a la denominada “tercera vía” propuesta por Giddens (1998), que en general, sugiere un sistema de economía mixta basado en la profundización de la democracia, el desarrollo tecnológico, la educación y los mecanismos de competencia regulada a fin de obtener progreso, desarrollo económico y social, el autor la define como:

Un programa cabal de modernización de la economía, del sistema político y del Estado de bienestar. Modernizar significa responder a los grandes cambios que se están dando en el mundo. La Tercera vía busca una renovación activa de las instituciones públicas... (p.84).

Lo expresado por el autor, realza la importancia del Estado en su rol de principal actor en fomentar los cambios en el sector público para hacer más competitivas a sus instituciones, lo cual es posible, ya que el Estado ejerce acciones de “gobierno”, definido como la autoridad que tiene institución o ente de un país, que tenga poderes regulatorios conferidos por las leyes, por lo que son enteramente responsables por los actos que ejecutan. En este sentido, la acción del Estado en la búsqueda de la competitividad en sus instituciones está completamente legitimada e implica a su vez el desarrollo y mejoramiento de su capital humano quien será el eje sobre el cual gira dicha competitividad en las instituciones del sector público.

Igualmente, es importante recalcar que una de las características de las instituciones del Estado es su excesiva burocracia, como modelo para gestionar sus actividades, para Max Weber (1993), la burocracia es precisamente la organización eficiente por excelencia, la organización llamada a resolver racional y eficientemente los problemas de la sociedad y por extensión, de las empresas tanto públicas como privadas. La

organización burocrática está diseñada científicamente para funcionar con exactitud, con el objetivo de lograr los fines para los cuales fue creada, esta se basaba en la formalización de las normas, procedimientos y la centralización (definición de la jerarquía y la autoridad). Adicionalmente los elementos característicos de la burocracia propuesto por Weber (Ob.cit: 717) son:

- Jerarquía y responsabilidad: Sistema organizado de mando y subordinación mutua de las autoridades inferiores por las superiores.
- Normativa escrita: Regula las relaciones entre los miembros de la organización y las funciones de cada uno de éstos en relación con su status y especialización.
- Obediencia: cumplimiento de la normativa general y de las instrucciones recibidas de la autoridad.
- Selección de Personal: profesión que exige una serie de conocimientos específicos, que hay que demostrar a través de unas pruebas determinadas.
- Sistema de remuneraciones: la retribución se produce más bien en relación con las funciones desempeñadas.
- Dedicación laboral completa: el ejercicio de la Administración Pública exige exclusividad y no permite la participación en aquellas cuestiones privadas cuyos intereses puedan entrar en colisión con los públicos.

Igualmente se destacan entre otros, los siguientes:

- Sistema de comunicación formal.
- Impersonalidad en las funciones.
- Especialización del trabajo.
- Competencias técnicas.

En este mismo orden de ideas, Petrella (2007:9) hace referencia a la burocracia como “forma de organización humana que se basa en la racionalidad, en la adecuación de los medios a los objetivos pretendidos, con el fin de garantizar la máxima eficiencia en la búsqueda de esos objetivos”; para lo cual se requiere una estructura organizativa basada en la división de responsabilidades, la jerarquía y relaciones impersonales.

Se denota en los preceptos enunciados anteriormente, que la burocracia como modelo de organización y funcionamiento se relaciona con la jerarquía de oficios que es de tipo piramidal con una cadena de mando, en la que cada instancia supervisa y controla la inferior, lo que conlleva a tener deberes y privilegios en las posiciones más altas, no en las personas. Igualmente, la autoridad debe estar claramente definida y limitada, ya que se enmarcan en reglas escritas que regulan y especifican las tareas de cada uno, lo que permite que el funcionamiento de la burocracia sea ordenado y predecible, aunque exista cambio de personal, puesto que la impersonalidad es la principal regla.

De igual manera, en la organización burocrática se estimula la especialización para las distintas tareas, de manera que el trabajo se distribuye en una división claramente establecida del trabajo y la gente se entrena para especializarse en ejecutar esa tarea, para hacer más eficiente el trabajo que desempeña. En cuanto a las compensaciones y ascensos se hacen en base al mérito, en este sentido el capital humano será mejor remunerado en la medida que haga el mayor esfuerzo en hacer mejor su trabajo.

Por otra parte y en contraposición a lo expresado anteriormente, el concepto de burocracia según Trelles (citado en Petrella Ob.cit:6) “... está más asociado con un modelo de organización que no sería del todo eficiente”.

Lo expresado por el autor pudiese implicar dos vertientes; por una parte, ciertas y determinadas formas de poder y por la otra, que están asociadas con formas de organización humana que a su vez tienen comportamientos singulares, los cuales están

influenciados por el contexto político, económico social y cultural; tendentes a entorpecer los procesos y en consecuencia va en contra de la eficiencia en las instituciones del Estado.

Igualmente, asocia el concepto de burocracia con aspectos de la organización humana afirmando que:

Existe influencia excesiva de los empleados públicos en los negocios del Estado. En términos más generales, se trata de la generación de una élite que forman los empleados ya sea de la empresa privada o del estado, que desarrollan tareas administrativas y organizacionales en general ajenas a la producción y comercialización en ámbitos de competencia. La acción del burócrata se caracteriza por la racionalidad de las decisiones, la impersonalidad de su gestión, su tendencia a encarar lo rutinario y la centralización muy fuerte de su autoridad. Características que estructuralmente se fomentan en un contexto de tareas repetitivas fuertemente normadas y orientadas en lo referido a los criterios de evaluación, mucho más a la función que al resultado (p.10).

Las afirmaciones concebidas, parecieran probar debilidades en la teoría burocrática por su concepción mecanicista e inflexible, en este sentido, Gómez Bahillo (citado en Petrella Ob.cit.) afirma:

Resulta insuficiente para el funcionamiento de las organizaciones públicas modernas debido a la rigidez de sus actuaciones, al excesivo formalismo en el análisis y resolución de problemas, a la toma de decisiones vinculadas excesivamente al reglamento... Se trata de un sistema cerrado con dificultad de innovación y reacio a afrontar, con la rapidez necesaria, los cambios que se producen en los sistemas políticos y económicos de las sociedades desarrolladas. Es un modelo que muestra debilidades cuando los entornos cambiantes plantean exigencias de adaptación. La organización burocrática responde a un sistema de producción en masa, con un nivel tecnológico relativamente escaso, por lo que debido a los cambios socioeconómicos que ha experimentado la sociedad, su grado de respuesta y de eficiencia es reducido (p.18-19).

Esta afirmación hace reflexionar, en perspectiva sobre el rol del capital humano en organizaciones o en instituciones del Estado que presenten modelos burocráticos, lo cual por las características descritas pareciera que limitan su desarrollo, ya que se evidencia la escasa o nula presencia de la creatividad y la capacidad de innovar, además de la poca necesidad de capacitación del capital humano puesto que está inmerso en un excesivo centralismo de autoridad, que los conlleva a la ejecución de tareas repetitivas, además está atado a una camisa de fuerza de tipo normativo y legal que limita su autonomía y su capacidad de actuar.

Es importante destacar, sin embargo, que existen algunas variantes que se han planteado ante el modelo burocrático de Weber, es así que Merton (citado en Petrella Ob.cit.) se basa en el control como forma de prever el comportamiento, la confianza e imposición de reglas como forma de justificar el comportamiento ante acciones imprevistas. Por otra parte, Philip Selznick (citado en Petrella Ob.cit.), alega que la burocracia en su concepción tradicional genera situaciones no previstas, por lo que plantea que la burocracia debe adaptarse a las condiciones internas y externas del entorno, es decir, no debe ser rígida sino adaptativa y dinámica, por lo que la capacidad de cambio debe integrarse al modelo burocrático.

Por último, se encuentra los postulados de Alvin Gouldner (citado en Petrella Ob.cit.), quien plantea la posibilidad de diferentes grados de burocratización, de manera que la estructura y el funcionamiento burocrático operan con diversos grados de libertad, habilitando canales de comunicación más flexibles para aumentar la integración y reducir el impacto de especialización que marca el modelo tradicional.

Estos tres autores, plantean que la estructura está condicionada por los factores de la conducta humana que deben ser tomados en consideración como algo natural en las organizaciones, de la cual evidentemente están implícitas las del sector público.

Puede concluirse entonces, que no existe un modelo único de burocracia, puesto que la organización está influenciada por el entorno, por lo que debe ser más flexible y tener un mayor grado de adaptabilidad, como lo afirma Petrella (Ob.cit.)

Actualmente, el proceso burocrático no se ve como algo fuertemente estático y muy rígido. El proceso burocrático es percibido como un modelo estable por definición, que busca siempre el equilibrio establecido en su esencia, pero que al hacerlo ocasiona tensiones y conflictos entre los agentes. La organización es reconocida como un sistema que tiende a la estabilidad, pero con eventuales discontinuidades (p.22).

Tal afirmación, implica que la estructura organizacional debe ser también flexible para adaptarse a los cambios del entorno lo que involucra necesariamente al capital humano en cuanto a rotación de cargos, formación y capacitación para la obtención de nuevas competencias inherentes al nuevo puesto, lo cual es contrario a los postulados de la excesiva especialización en un solo puesto. Igualmente la reflexión se orienta a comprender que las organizaciones del sector público entre las que se cuentan los gobiernos locales, aunque están inmersas en procesos de fuerte burocratización, se ven afectadas por los cambios del entorno, por lo que requieren también flexibilizar sus estructuras y su funcionamiento, para responder a estos cambios; con las consecuencias mencionadas anteriormente, lo que implica una nueva forma de gestionar su capital humano que aunque generan tensiones internas, permitirán hacerla más eficiente en el logro de sus objetivos sociales.

Los gobiernos locales, tienen figura jurídica propia, y sus fundamentos legales se encuentran en principio, en el Capítulo II de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, (1999) que hace mención a la división política, en el artículo 16 el cual establece:

Con el fin de organizar políticamente la República, el territorio nacional se divide en el de los Estados, el del Distrito Capital, el de las dependencias federales y el de los territorios federales. El territorio se organiza en Municipios. (p.5)

De esta forma, queda establecida la figura del municipio y en consecuencia el nacimiento de los gobiernos locales a través de las alcaldías. De igual manera, en el Capítulo IV del mismo texto referido al Poder Público Municipal, que en el artículo 168 dice:

Los Municipios constituyen la unidad política primaria de la organización nacional, gozan de personalidad jurídica y autonomía dentro de los límites de esta Constitución y de la ley. La autonomía municipal comprende: 1. La elección de sus autoridades. 2. La gestión de las materias de su competencia. 3. La creación, recaudación e inversión de sus ingresos. Las actuaciones del Municipio en el ámbito de sus competencias se cumplirán incorporando la participación ciudadana al proceso de definición y ejecución de la gestión pública y al control y evaluación de sus resultados, en forma efectiva, suficiente y oportuna, conforme a la ley. Los actos de los Municipios no podrán ser impugnados sino ante los tribunales competentes, de conformidad con esta Constitución y con la ley. (p.43)

Queda establecido que los municipios tienen un poder de rango constitucional, con autonomía para ejercer sus competencias las cuales están establecidas en el artículo 178 del texto constitucional que expresa:

Son de la competencia del Municipio el gobierno y administración de sus intereses y la gestión de las materias que le asignen esta Constitución y las leyes nacionales, en cuanto concierne a la vida local, en especial la ordenación y promoción del desarrollo económico y social, la dotación y prestación de los servicios públicos domiciliarios, la aplicación de la política referente a la materia inquilinaria con criterios de equidad, justicia y contenido de interés social, de conformidad con la delegación prevista en la ley que rige la materia, la promoción de la participación y el mejoramiento en general de las condiciones de vida, de la comunidad, en las siguientes áreas: 1. Ordenación territorial y urbanística; patrimonio histórico; vivienda de interés social; turismo local; parques y jardines, plazas, balnearios y otros sitios de recreación; arquitectura civil, nomenclatura y ornato público. 2. Vialidad urbana; circulación y ordenación del tránsito vehículos y personas en las vías municipales; servicios de transporte público urbano de pasajeros y pasajeras. 3. Espectáculos públicos y publicidad comercial, en cuanto concierne a los

intereses y fines específicos municipales. 4. Protección del ambiente y cooperación con el saneamiento ambiental; aseo urbano y domiciliario, comprendidos los servicios de limpieza, de recolección y tratamiento de residuos y protección civil. 5. Salubridad y atención primaria en salud, servicios de protección a la primera y segunda infancia, a la adolescencia y a la tercera edad; educación preescolar, servicios de integración familiar de la persona con discapacidad al desarrollo comunitario, actividades e instalaciones culturales y deportivas; servicios de prevención y protección, vigilancia y control de los bienes y las actividades relativas a las materias de la competencia municipal. 6. Servicio de agua potable, electricidad y gas doméstico; alcantarillado, canalización y disposición de aguas servidas; cementerios y servicios funerarios. 7. Justicia de paz, prevención y protección vecinal y servicios de policía municipal, conforme a la legislación nacional aplicable. 8. Las demás que le atribuyan esta Constitución y la ley... (pp. 45-46)

Igualmente, la Ley Orgánica del Poder Público Municipal (2010), en el artículo 1, expresa:

La presente Ley tiene por objeto desarrollar los principios constitucionales, relativos al Poder Público Municipal, su autonomía, organización y funcionamiento, gobierno, administración y control, para el efectivo ejercicio de la participación protagónica del pueblo en los asuntos propios de la vida local, conforme a los valores de la democracia participativa, la corresponsabilidad social, la planificación, la descentralización y la transferencia a las comunidades organizadas, y a las comunas en su condición especial de entidad local, como a otras organizaciones del Poder Popular.(p.1)

En este orden de ideas, el artículo 2 de la misma Ley hace referencia a la organización del municipio y funda lo siguiente:

El Municipio constituye la unidad política primaria de la organización nacional de la República, goza de personalidad jurídica y ejerce sus competencias de manera autónoma, conforme a la Constitución de la República y la ley. Sus actuaciones incorporarán la participación protagónica del pueblo a través de las comunidades organizadas, de manera efectiva, suficiente y oportuna, en la definición y ejecución de la gestión pública y en el control evaluación de sus resultados. (p.1)

Además al carácter autónomo del mismo, lo cual se evidencia en el artículo 3 de la referida ley:

La autonomía es la facultad que tiene el Municipio para elegir sus autoridades, gestionar las materias de su competencia, crear, recaudar e invertir sus ingresos, dictar el ordenamiento jurídico municipal, así como organizarse con la finalidad de impulsar el desarrollo social, cultural y económico sustentable de las comunidades y los fines del Estado. (p.1)

Ciertamente que el carácter autónomo le otorga una serie de facultades para poder cumplir su fin social, en este sentido, la organización interna implica entre otras cosas, gestionar su capital humano para ser más eficiente en la ejecución de las actividades tendentes a prestar un mejor servicio para proyectar una imagen positiva hacia la comunidad en el cumplimiento como se mencionó anteriormente de su fin social.

En el Título III Capítulo I, de la misma ley, los artículos 52 y 53 hacen referencia a las competencias del municipio producto de su autonomía y en el artículo 54 los instrumentos legales como lo son: las ordenanzas, acuerdos, reglamentos, decretos y resoluciones que rigen jurídicamente la vida y el funcionamiento de los municipios y que puede influir en las políticas internas en el área de gestión humana. En este mismo orden de ideas, el artículo 56 describe las competencias propias de los municipios y en aparte “H” expresa como una de sus competencias lo siguiente: “ La organización y funcionamiento de la administración pública municipal y el estatuto de la función pública municipal”, esta competencia que le otorga la presente ley lo faculta para gerenciar todas sus actividades internas entre ellas la gestión de su capital humano para lograr eficiencia y competitividad en el logro de sus objetivos, que se traduzcan en una mayor y mejor calidad de vida para sus ciudadanos.

Lo expresado anteriormente se confirma en el título IV, hace referencia a la organización del poder público municipal y de manera específica el capítulo I se refiere a los principios generales de la organización municipal; en el cual el artículo 77 menciona aspectos relacionados con la gestión de capital humano, a saber:

La administración pública municipal deberá desarrollar programas de gerencia con procesos de mejora y formación continua, de elevación de la competencia funcionarial y de continuidad en el ejercicio de la función pública a los fines del mejor servicio a los ciudadanos y ciudadanas y la mayor eficacia y eficiencia en la prestación de los servicios públicos. Igualmente, desarrollará progresivamente la utilización de la telemática en los sistemas de información, seguimiento control de la gestión. Se propenderá a la creación de un sistema intermunicipal de recursos humanos que facilite la acreditación de conocimientos y experiencia de las personas que laboran en los municipios, con el propósito de promover el desarrollo de la carrera del funcionario municipal en el territorio nacional. Los municipios desarrollarán las acciones asociativas entre sí y con otros entes para tales propósitos, y acordarán sobre los mecanismos de implantación y los plazos para su ejecución. (p.21)

Potencialmente, el artículo 78 hace referencia a las regulaciones de carácter legal en materia de gestión de capital humano cuando expresa:

Cada Municipio mediante ordenanza, dictará el estatuto de la función pública municipal que regulará el ingreso por concurso, ascenso por evaluación de méritos, seguridad social, traslado, estabilidad, régimen disciplinario y demás situaciones administrativas; asimismo, los requerimientos de formación profesional, los planes de capacitación y carrera de los funcionarios al servicio de la administración pública municipal, de conformidad con lo establecido en la Constitución de la República y las leyes. (p. 22)

Como se puede demostrar, la ley sienta las bases para el desarrollo de carrera del funcionario municipal, enmarcado en procesos de gestión de capital humano, para potenciar sus habilidades y destrezas, lo cual es una responsabilidad directa del

departamento de personal o de como se denomina en la actualidad el área de gestión humana, amparado en la ordenanza de personal respectiva.

También es relevante, que dentro de la gestión de capital humano en los gobiernos locales, está el proporcionar educación en valores, de manera de que todas sus actividades estén enmarcados en los principios éticos tendentes a una transparente y eficiente ejecución de sus actividades en especial el manejo de recursos, en este sentido, la Ley Contra la Corrupción en el Título II, artículo 6 expresa lo siguiente: “En la administración de los bienes y recursos públicos, los funcionarios y empleados públicos se regirán por los principios de honestidad, transparencia, participación, eficiencia, eficacia, legalidad, rendición de cuentas y responsabilidad”. Lo anterior, implica el manejo eficiente de todos los recursos lo cual queda claramente expresado en el artículo 7 cuando afirma:

Los funcionarios y empleados públicos deben administrar y custodiar el patrimonio público con decencia, decoro, probidad y honradez, de forma que la utilización de los bienes y el gasto de los recursos que lo integran, se haga de la manera prevista en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y las leyes, y se alcancen las finalidades establecidas en las mismas con la mayor economía, eficacia y eficiencia. (p.4)

En base a lo expuesto, se exalta que el funcionario público debe actuar con ética en la ejecución de todas sus actividades de manera de manejar correctamente los recursos, en este sentido, dentro de los procesos de gestión humana se deben establecer las estrategias de capacitación tendentes a inculcar en el personal los valores y principios éticos, lo cual traerá como consecuencia eficiencia y competitividad en los gobiernos locales.

No obstante, tal situación no se evidencia en su totalidad, por el contexto complejo en la cual están inmersos los gobiernos locales lo cual implica una reflexión en dos sentidos: la primera referida a la actualización de las leyes y reglamentación respectiva en cuanto al desarrollo del capital humano y la segunda, a su cumplimiento, es decir, hasta qué punto realmente los responsables de la ejecución de las políticas de recursos humanos en las alcaldías se preocupan y cumplen con llevar a la praxis los postulados a los cuales se refieren estos artículos.

Todo lo anterior, está relacionado también con las Líneas Generales del Plan de desarrollo Económico y Social de la Nación 2007-2013 (Plan Simón Bolívar) que en la parte III, se refiere a la Democracia Protagónica Revolucionaria, cuyo enfoque está orientado a darle mayor poder al ciudadano, en este sentido, expresa que “Los ciudadanos personificarán y ejercerán siempre los mecanismos sustantivos del poder político, es decir, conservarán siempre su poder y su soberanía”... Tal afirmación, permite concluir que si el poder lo tiene el individuo implica que las comunidades tendrán mayor poder, lo cual influirá en la acción de los gobiernos locales sobre dichas comunidades. Esto trae como consecuencia, cambios en el sector público, en este sentido, el plan se establece como uno de sus objetivos la construcción de un sector público al servicio del ciudadano que conduzca a la transformación de la sociedad, para lograr estos objetivos se plantean estrategias y políticas tales como:

Elevar los niveles de equidad, eficacia, eficiencia y calidad de la acción pública:- Propiciar la coherencia organizativa, funcional, procedimental y sistémica de los órganos públicos. Incrementar los niveles de capacidad y conocimiento del funcionario público. Implementar la simplificación de trámites administrativos a todos los niveles. Instaurar y aplicar sistemas de evaluación de gestión de organismos y funcionarios. Promover los principios de coordinación y cooperación inter-orgánica de la administración pública a todos los niveles. Construir una nueva ética del servidor público: Crear estímulos a los servidores públicos. Ofrecer formación para su mejoramiento. Cambiar la cultura actual del servidor público. (p. 19)

Como se puede asegurar, el poder lo ejercen los ciudadanos, los cuales tendrán una participación activa en la Administración Pública y de manera directa en los gobiernos locales, esto implica a su vez cambios en los procesos internos para mejorar la capacidad de respuesta y de acción de los gobiernos locales en donde se deberá también mejorar las capacidades y destrezas del capital humano (funcionarios públicos) para la obtención de nuevos conocimientos, nuevas competencias y mejoramiento de su perfil, todo en un proceso de aprendizaje organizacional en el marco de una nueva gestión de capital humano.

Adicionalmente en el Plan de la Patria 2013-2019 enmarcado en el objetivo nacional titulado: “Construir una sociedad igualitaria y justa”, hace referencia a la construcción de un sistema de vida igualitario y gratificante para las personas. Al Respecto, uno de los objetivos estratégicos expresa lo siguiente (2013:19) “Asegurar el desarrollo físico, cognitivo, moral y ambiente seguro y saludable de trabajo, en condiciones de trabajo y de seguridad social gratificantes”. Lo anterior evidencia la importancia de la calidad de vida laboral, la cual es un factor clave para motivar al personal y fomentar el desarrollo de las competencias en un ambiente de trabajo adecuado.

Con el pasar del tiempo, ha sido más significativo y trascendental el papel que desempeñan los gobiernos locales en el proceso de desarrollo de los países y en Venezuela con la descentralización han adquirido una mayor importancia, ya que por medio de éstos la acción municipal llega directamente a los ciudadanos y a las comunidades. Al respecto Hernández (1996:71) afirma: “La onda de descentralización del mundo político contemporáneo ha beneficiado al poder local porque lo ha revertido de amplias atribuciones... dependiendo de las estrategias, recurso humano y financiero para cumplir estos fines”, esto implica que deben ser eficientes en sus procesos y destaca la necesidad del desarrollo del capital humano lo cual será un factor clave de éxito.

Justamente a partir del año 1989, se inició en Venezuela este proceso en el cual las alcaldías como representantes genuinos de los gobiernos locales, deben desempeñar un rol protagónico para llevar a cabo la acción social de manera directa a las comunidades con las cuales interactúa, han pasado 22 años desde que se inició este proceso y se considera necesario estudiar cual es la situación actual de los gobiernos locales, en especial, la gestión de su capital humano para demostrar su realidad, más aun, tomando como referencia a los gobiernos locales como organizaciones se encuentran inmersas en un contexto de incertidumbre caracterizado por el dinamismo de los cambios y la complejidad, situación que afecta de manera directa al capital humano.

Su desarrollo está asociado con el aprendizaje como vía para la obtención de nuevos conocimientos, lo que significa que debe impulsarse el mismo para que sea una ventaja competitiva para los gobiernos locales, sin embargo existen factores que limitan su impulso en el contexto de la complejidad interna de estos. Al respecto, Etkin (2005) menciona que el impulso del aprendizaje está limitado por los mecanismos de defensa de los individuos y grupos que quieren mantener un status quo en base a intereses y privilegios, la burocracia, los mitos y leyendas que intentan mantener un ambiente de ilusiones y fantasías, así como la falta de motivación de los individuos.

Ante este escenario, los niveles directivos en los gobiernos locales, deben implementar estrategias tendentes a minimizar la influencia entrópica de estos factores y fomentar un ambiente propicio de generación de conocimientos y aprendizaje basado en una eficiente gestión de conocimiento, que contribuya al desarrollo de las competencias, mejorando sus procesos internos haciéndolos más eficientes para poder cumplir con su misión social y prestar un servicio de calidad a las comunidades con las cuales interactúa mejorando la calidad de vida de sus habitantes, lo cual incide en el desarrollo de la región y por su puesto de dichas comunidades.

En este orden de ideas, la alta gerencia, debe buscar los mecanismos idóneos para desarrollarlo a través de modelos que permitan mejorar sus competencias y el desempeño de las funciones, abordando los conocimientos de una manera interdisciplinaria para una dirección eficiente de las personas, lo que redundará en la competitividad de dichas instituciones en un efecto recursivo en el cual “el conocimiento humano como conocimiento de un individuo es a la vez producto y productor de un proceso auto-eco-reorganizador” (Morín Ob.cit) enmarcado siempre en la relación “sujeto- sujeto”.

Sin embargo, la realidad actual en los gobiernos locales, permite hacer un cuestionamiento sobre los planteamientos filosóficos de la gestión del capital humano, ya que se evidencia debilidades en el modelo para su gestión, debido a que en la mayoría de las alcaldías y en particular en la de los municipios Los Guayos, Naguanagua y San Diego del Estado Carabobo se distinguen situaciones complejas que tienden a generar caos, desorden e incrementan los procesos entrópicos tales como: un clima organizacional desequilibrado, caracterizado por la sub-utilización del recurso humano, permanencia por mucho tiempo en un mismo puesto de trabajo, asignación de labores específicas las cuales se ejecutan de manera repetitiva, según una descripción de cargos, normas jurídicas como las ordenanzas y reglamentos internos que impiden la generación de ideas y la innovación en los procesos organizacionales.

Adicionalmente, la rotación de los puestos de trabajo es lenta o nula, debido a que presentan estructuras organizacionales rígidas y burocráticas, dificultando el aprendizaje en los cargos, aunado al hecho de que ciertos cargos directivos son nombrados por el alcalde, lo que minimiza la posibilidad de ascenso y desarrollo del personal de base, impidiendo el desarrollo de otras funciones y generando resistencia al cambio. Al respecto Urdaneta (2005), expresa lo siguiente:

... el Municipio sigue siendo la típica organización vertical; es decir una organización que respeta las jerarquías; a los jefes, en lugar de prestar atención al contribuyente, al vecino, al usuario. Empleados que sienten lealtad y compromisos hacia los feudos funcionales en los que trabajan y no hacia los objetivos y metas del gobierno local. Incluso aún con todas las reducciones de personal, el exceso de estratos gerenciales continúa retardando las tomas de decisiones, y provoca altos costos de coordinación. En otras palabras aún planteando la reducción burocrática, no es factor que ayude; o de cambio de la manera fundamental como se realiza el trabajo en un Municipio. Para hacerlo haría falta un modelo organizacional diferente en la búsqueda de una mayor eficiencia y productividad. (p.3)

Aparte de lo anterior, se evidencia pocas competencias, lenta incorporación a las nuevas tecnologías de información, lo que hace más lento e improductivo las labores y el desconocimiento de prácticas gerenciales actuales, de igual manera, la presencia de grupos de presión con intereses políticos, colocando al personal simplemente a dedo en detrimento de otro personal y el hecho de que la escala de sueldos no está acorde con la labor desempeñada son factores que obstaculizan el desarrollo del capital humano.

Lo expresado anteriormente, propicia un clima organizacional inestable, que limita o minimiza la capacidad de generar ideas e innovar, restándole autonomía y como consecuencia, disminución del aprendizaje organizacional, lo que influye negativamente en la posibilidad de generar conocimientos y obtener nuevas competencias, lo anterior da cuenta de la complejidad en las interacciones, limitando la acción de conocimiento en la relación “sujeto-sujeto” y su efecto recursivo positivo sobre la organización, limitando además el logro de su finalidad desde la perspectiva teleológica. En este sentido, la investigación de Borges et al (2004) reafirma tales situaciones expresando lo siguiente:

...en el ámbito de las instituciones públicas en Venezuela existen dificultades en relación con la aplicación de políticas de recursos humanos que en estos momentos es necesario superar, debido a la alta incidencia que tiene el clientelismo político dentro de estas instituciones, las cuales se alejan, desde el punto de vista técnico, humano y administrativo, de un proceso que oriente su perfil hacia la ejecución de una gestión de recursos humanos fuertemente articulada a las estrategias de

crecimiento de la organización... lo que amerita la concreción de una gerencia moderna basada en criterios de continuidad administrativa, que logre romper con el fuerte clientelismo que en la gestión pública es hasta hoy una práctica organizacional. (p.4)

Todo lo anterior, hace recapacitar que en la mayoría de los gobiernos locales entre estos las alcaldías antes mencionadas, existe una fuerte influencia del factor político, así como la existencia de un marco jurídico que se convierte en elementos de perturbación en detrimento del desarrollo de su capital humano, sobre el particular, Cuenca (2002) expresa:

Tres variables condicionan la gestión de recursos humanos en entidades locales: su marco jurídico fuertemente reglado en materia de ingreso, retribución y carrera; el régimen local, caracterizado por un mapa local en donde predomina el infra municipalismo y una fuerte politización y finalmente la multiplicidad de servicios, donde coinciden diversos modos de reclutamiento, de entorno, e incluso de valores, lo que trae como consecuencia la segmentación organizativa. (p.33)

Otros factores asociados a esta problemática, es la ausencia de estrategias de adiestramiento y capacitación y la insuficiente cultura hacia el trabajo en equipo, lo que dificulta compartir los conocimientos y el aprendizaje organizacional, lo que demuestra un rompimiento entre la filosofía y la praxis desde una perspectiva axiológica, es decir, la presencia del antivalor, a su vez exterioriza el lado negativo de los elementos constituyentes de la naturaleza del capital humano, vale decir el incremento de la conflictividad en las relaciones de poder al ver que no se concretan sus aspiraciones individuales, afectando también desde la perspectiva teleológica su fin legítimo.

Todo esto conlleva, a que las alcaldías de manera general, tengan poco crecimiento organizacional, procesos lentos, ineficientes e improductivos, aunado a la infraestructura deteriorada en algunos casos, lo que trae como efecto, poca capacidad de respuesta a los cambios del entorno, afectando la calidad del servicio que presta al ciudadano

ocasionando descontento y desmotivación en los contribuyentes, minimizando el cumplimiento de su fin social, acelerando su entropía negativa y la necesidad urgente de iniciar un proceso regenerativo a través de un bucle recursivo (caos-desorden-orden-organización). Se concluye entonces, que el capital humano es un activo intangible que debe gerenciarse, lo cual implica generar espacios de aprendizaje para que obtengan habilidades y destrezas que le permitan realizar con eficiencia sus labores, lo cual puede lograrse a través de la aplicación de modelos de gestión del capital humano.

### **1.3. Modelos de Gestión de Capital Humano**

El capital humano puede ser definido como la suma de las capacidades habiendo una eficiencia productiva incorporada en los individuos o a las colectividades, estas capacidades pueden ser varias: salud, fuerza física, conocimientos generales o técnicos, teniendo dos características claves: el saber (producto de la información que puede obtenerse a través de la tecnología) y el hecho de que los individuos pueden apropiarse del saber transformándolo en conocimiento útil para estos y para la organización.

En este sentido, es significativo hacer mención a Lucas, quien en 1988 presenta un modelo que privilegia al capital humano sobre la tecnología como factor de crecimiento. Según este autor, la tecnología es un bien público accesible, por lo que puede ser incorporado a los individuos y por su naturaleza es apropiable, es así que puede afirmarse que el capital humano es propiedad del individuo. Por su parte, Vergara (1997) hace referencia a que Lucas asume dos factores de producción, capital humano y capital físico, los cuales se pueden acumular generando crecimiento endógeno; menciona dos formas de obtener el conocimiento asociado al capital humano: la educación formal y lo que denomina “Learning by Doing” (aprendizaje en el trabajo o haciendo cosas), como

manera de explicar el crecimiento explosivo de algunos países emergentes en especial los del Este Asiático.

En relación al “aprendizaje haciendo”, menciona que lo importante es la interacción en el proceso productivo, el aprender haciendo cosas e interactuando con los que tienen más experiencia, lo cual permite la obtención y acumulación de conocimiento del cual se apropia el individuo.

Por lo antes descrito, puede confirmarse lo dicho por Drucker (Ob.cit.) sobre el capital humano como el más importante activo intangible de la organización, dueños del conocimiento por lo que los denomina “trabajadores del conocimiento”, que genera valor a las actividades que ejecutan y está condicionado por las políticas en materia de gestión de capital humano que ejecute la organización para el desarrollo y crecimiento de su personal.

En este mismo orden de ideas, la asertiva y eficiente gestión del capital humano puede hacerse mediante el establecimiento de modelos que permitan controlar dicha gestión a través de indicadores.

En este sentido, se destacan diferentes autores que han desarrollado diversos modelos, tal es el caso del modelo presentado por Avaro (citado en López 2009) el cual hace referencia al “ser” y “hacer”; en lo que respecta a la actuación del ser, es decir su hacer, se presentan tres vertientes: la primera, tiene que ver con todas aquellas competencias que las personas deben desarrollar en un proceso de aprendizaje permanente, la segunda, está relacionada con el desarrollo personal, donde intervienen el autoconocimiento, la autoestima, los valores y el proyecto de vida de los trabajadores.

La tercera vertiente del modelo hace referencia a la relación del yo con los otros, ya que en la medida de la interacción con los demás, el conocimiento personal se

incrementa y un aspecto decisivo en la relación con los demás es el poder desarrollar una inteligencia emocional óptima que permita a las personas interactuar consigo mismas y con los otros de manera apropiada.

También, el entorno desempeña un papel trascendente, factores como la cultura, el clima organizacional y un liderazgo compartido son fundamentales para la viabilidad del modelo; puesto que solo con un clima de libertad, respeto a la diferencia y comunicación abierta se puede impulsar el desarrollo humano y organizacional, este modelo se considera que contiene elementos claves que puede fomentar la asertiva gestión del capital humano.

Igualmente el modelo presentado por Wrigth, Dunford y Snell, (citado en Martínez 2010), el cual tiene como elemento clave su entorno concreto teniendo presentes tres componentes esenciales: el grupo humano que dispone la empresa, sus conocimientos y habilidades profesionales, representan un stock de recursos que ha de ajustarse en cada momento a las necesidades estratégicas de la empresa.

El comportamiento cognitivo y relacional de los individuos y de los equipos, comprometido en el éxito de la empresa y el sistema de gestión estratégica de personal, que integra diferentes prácticas, más allá de su función técnico- administrativa: diseño de tareas y responsabilidades, entrenamiento, sistemas de retribución basados en el desempeño, entre otros. Estos tres componentes citados, pueden contribuir a generar una verdadera y sostenible ventaja competitiva si la posición de los tres es armónica entre sí.

Del mismo modo, están otros autores que han desarrollado modelos de gestión del capital humano, Ballivian y Gonzales (2006) destacan el Modelo de Harper y Lynch, en el cual parte del plan estratégico para la previsión de necesidades en interdependencia con una serie de actividades claves de recursos humanos (análisis y

descripción de puestos; curvas profesionales; promoción; planes de sucesión; formación; clima y motivación; entre otros) desarrolladas a través del conocimiento del capital humano con que cuenta la organización, de manera de optimizarlo, lo que requiere un seguimiento constante verificando la coincidencia de los resultados obtenidos y las exigencias de la organización.

En este modelo se demuestra la importancia de los procesos de gerencia estratégica y la inserción del capital humano lo cual desde una perspectiva sistémica se constituye en un elemento clave en la gestión del capital humano. El Modelo de Werther y Davis, (tomado de Ballivian y Gonzales Ob.cit.), plantea la interdependencia de las actividades claves del capital humano y los objetivos sociales, organizativos, funcionales y personales que rigen a la empresa.

El Modelo de Zayas (1996), destaca el carácter sistémico de la Gerencia de Recursos Humanos, planteando una interdependencia entre los tres subsistemas: el subsistema de organización; el de selección y desarrollo de personal; y el formado por el hombre y las distintas interacciones que el mismo establece.

Otro Modelo es el que presenta Chiavenato (2002), el cual plantea que los principales procesos de la moderna gestión del talento humano se centran en seis vertientes: en la admisión de personas relacionado directamente con el reclutamiento y selección, en la aplicación de personas (diseño y evaluación del desempeño) en la compensación laboral, en el desarrollo de las personas; en la retención del personal (capacitación) y en el monitoreo de las personas basados en sistemas de información gerencial y bases de datos, estos procesos están influenciados por las condiciones externas e internas de la organización.

En este punto se enfatiza, que este modelo presenta un elemento sustancial asociado con la capacitación y desarrollo del capital humano, que a su vez está asociado con el aprendizaje del individuo, el Modelo de Diagnóstico, Proyección y Control (DPC) de Cuesta (2005), en el cual quedan concentradas todas las actividades clave de la gestión del capital humano en cuatro subsistemas. Flujo de recursos humanos: inventario de personal, selección de personal, colocación, evaluación del desempeño, evaluación del potencial humano, promoción, democión, recolocación.

Educación y desarrollo: formación, planes de carrera, planes de comunicación, organización que aprende, participación, promoción, desempeño de cargos y tareas. Sistemas de trabajo: organización del trabajo, seguridad e higiene ocupacional, exigencias ergonómicas, optimización de plantillas, perfiles de cargo. Compensación laboral: sistemas de pago, sistemas de reconocimiento social, sistemas de motivación, y otros, estos cuatro subsistemas, se entiende que están interconectados de manera de integrarse holísticamente en la búsqueda de una gestión eficiente del capital humano.

En este mismo orden de ideas, en el contexto de los gobiernos locales existen estudios sobre la gestión del capital humano, tal es el caso de Cuenca (Ob.cit.) quien hace una propuesta basada en un enfoque aplicado al personal de las entidades locales contextualizando sus circunstancias y basado en cuatro subsistemas de gestión: selección, retribución, carrera y rendimiento.

Propone, que debe focalizarse al capital humano en tres ámbitos en la institución municipal: el modelo organizativo, el régimen interior y la participación, además de abordarse desde tres planos o perspectivas complementarias e integradoras: el estratégico, el técnico y el jurídico, todo esto con la finalidad de desarrollar en el marco específico de la organización local y su entorno, políticas y prácticas de gestión de capital humano coherentes e integradas que garanticen su desarrollo en la búsqueda de la eficiencia de la institución y sus empleados.

Se subraya en este modelo que el autor basa el modelo organizativo de gestión del capital humano en el “trabajo decente” el cual Barreto Ghione (2003) lo interpreta en términos de “equidad”, “ética”, “responsabilidad” y “dignidad humana” en los cuales se enmarcan factores como la selección, retribución, carrera y rendimiento, lo cual influye significativamente en la calidad de vida laboral, definida por Fernández Ríos (Citado en Segurado y Agulló 2002) como:

Grado de satisfacción personal y profesional existente en el desempeño del puesto de trabajo y en el ambiente laboral, que viene dado por un determinado tipo de dirección y gestión, condiciones de trabajo, compensaciones, atracción e interés por las actividades realizadas y nivel de logro y autodesarrollo individual y en equipo.(p. 830)

Se demuestra que la función gerencial y el entorno juegan un papel importante en la asertiva gestión del capital humano; además se destaca que el autor toma en cuenta el entorno jurídico en el cual se desenvuelve el capital humano, factor que se considera limita el poder creador e innovador del individuo y en consecuencia su desarrollo, sin embargo, no toma en cuenta el factor político y financiero los cuales mencionan Chale y Ndyemalila (2010) como elementos limitantes que generan tensiones internas influenciando de manera negativa la gestión del capital humano.

Es importante enfatizar, que la situación descrita sobre la problemática del capital humano y las debilidades del modelo para su gestión, se considera que puede presentarse en la mayoría de las alcaldías del país y como ya se mencionó en las alcaldías de los municipios Los Guayos, Naguanagua y San Diego del Estado Carabobo, ya que son múltiples las quejas de los ciudadanos producto de la ausencia de políticas públicas, que se traducen en fallas en la prestación de servicios, lo que puede ser producto de la falta de integración y engranaje del direccionamiento estratégico con los planes en el área de recursos humanos.

Lo anterior se manifiesta en deficiencias en cuanto a la selección, capacitación, compensación, ascensos que permitan la efectiva rotación del personal, fallas en la comunicación y ausencia de trabajo en equipo, lo cual trae como consecuencia la desmotivación y falta de autoestima del mismo, minimizando su capacidad de crear e innovar, lo anterior puede estar influenciado por el marco jurídico y político, limitando el aprendizaje y el desarrollo de sus competencias.

Por todo lo anteriormente expuesto, se pretende estudiar la gestión del capital humano a través de la construcción de un modelo, el cual desde la perspectiva del investigador debe contener elementos relacionados con: la tecnología, la educación y el desarrollo personal, la motivación, el aprendizaje, las competencias y habilidades especialmente las asociadas con: el liderazgo, creatividad, innovación, las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo y la comunicación, el sistema estratégico organizacional conformado a su vez por la visión, misión, los valores, la cultura, los objetivos y las políticas especialmente en el área de recursos humanos,(selección, capacitación, compensación y planes de carrera).

Todos estos elementos interactuando de manera sistémica teniendo a la ética como eje transversal y contextualizados en el entorno jurídico, político y social que conlleve al desarrollo de las competencias del capital humano en el marco de la sociedad de conocimiento, para satisfacer las necesidades de su comunidad y cumplir con su fin social soportado en la eficiencia de sus procesos internos organizacionales.

Para finalizar y una vez hechas las respectivas indagaciones teóricas, puede concluirse que en las organizaciones y de manera específica en los gobiernos locales, las personas son los actores claves. En este sentido las debilidades evidenciadas en los modelos de gestión de capital humano, generan procesos de entropía negativa, por lo que deben ser minimizadas, para una mayor eficiencia en los diferentes procesos internos y el logro de los objetivos y fin social.

Es así que surge entonces la interrogante sobre la incidencia o impacto que tendrá para los gobiernos locales, un Modelo de Gestión de Capital Humano bajo un enfoque de competencias en el contexto de la sociedad del conocimiento.

## **CAPÍTULO II**

### **LA REALIDAD BAJO LA PERSPECTIVA FENOMENOLÓGICA DEL CAPITAL HUMANO EN LOS GOBIERNOS LOCALES**

En este capítulo se realizó el procesamiento de los datos cualitativos y cuantitativos, producto del trabajo de campo realizado en las Alcaldías seleccionadas como muestras (Los Guayos, Naguanagua y San Diego) de manera, que se extraiga de la realidad evidenciada mediante los informantes claves, los aspectos relevantes que conlleven a la elaboración del modelo de gestión de capital humano bajo un enfoque de las competencias en los gobiernos locales.

#### **2.1. El diagnóstico de la realidad sobre la gestión del Capital Humano en los Gobiernos Locales del Estado Carabobo.**

El estudio, esta soportado en investigación documental, utilizando el método deductivo-inductivo para abordarlo, ya que implica la revisión de material bibliográfico y otros impresos para obtener información relevante que permita el análisis, valorización e integración sistematizada de las diversas teorías y concepciones sobre la gestión de capital humano, competencias y el estudio del contexto de los gobiernos locales, además de la recolección de datos directamente de la realidad bajo estudio.

Una vez determinadas las alcaldías objeto de estudio, se procedió a hacer un análisis de campo, el cual consistió en hacer una serie de visitas programadas a los diferentes gobiernos locales para hacer una primera indagación de la realidad, a través de la observación no participante, ya que se observa los fenómenos en la realidad sin participar, tomando los registros correspondientes de manera de poder hacer las comparaciones y reflexiones correspondientes.

Los registros de las apreciaciones del investigador como observador no participante, se transcribieron en un cuadro con una estructura de cuatro columnas: la primera consistente en el nombre de la alcaldía, segunda la temática, tercero, la descripción de las apreciaciones del investigador en su condición de observador no participante y cuarto, las categorías que emergen de la descripción elaborada por el investigador.

A continuación, se presentan en primer lugar los registros del investigador como observador no participante.

### Cuadro 1

#### Registro de Datos por Observación no Participante

Alcaldía	Temática	Descripción	Categorías
San Diego	Condiciones de trabajo	En esta alcaldía se pudo observar, amplios espacios para la ejecución de las labores. Uso de las Tics, lo que influye en la sistematización de los procesos, y Espacios para la socialización. Igualmente, se evidenció un trato cordial y ameno entre el personal con los diferentes directores y el propio alcalde, por lo que se deduce que existe buena comunicación entre los miembros de dicha alcaldía.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplios Espacios para ejecución de labores</li> <li>• Espacio para la socialización</li> <li>• Uso de la Tics</li> <li>• Trato cordial entre sus miembros</li> <li>• Buena comunicación</li> </ul>
Naguanagua	Condiciones de	En esta alcaldía se	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trato cordial</li> </ul>

Alcaldía	Temática	Descripción	Categorías
	trabajo	<p>observó, un grato ambiente de trabajo caracterizado por el trato cordial entre las personas, buen trato al público, uso de las Tics y sistematización de los procesos, amplia y transparente comunicación entre sus miembros, alto grado de sinergia y trabajo en equipo colaborativo. Por otra parte también, se comprobó la falta de espacio físico para una buena ejecución de las actividades, falta de espacios para socializar y desconcentración de las diferentes direcciones.</p>	<p>entre las personas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de las Tics</li> <li>• Transparencia en la comunicación entre los miembros</li> <li>• Sinergia y trabajo en equipo</li> <li>• Falta de espacio físico para ejecutar las labores</li> <li>• Falta de espacio para socializar.</li> </ul>
Los Guayos	Condiciones de trabajo	<p>En esta alcaldía se pudo observar fallas en la infraestructura, hacinamiento del personal, falta de espacio, escasez de recursos, falta de sistematización de los procesos, escaso uso de las Tics. El personal no se mantiene en su puesto de trabajo por lo que se deduce, que no</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de espacio físico</li> <li>• Escasez de recurso presupuestario.</li> <li>• Escaso uso de las Tics.</li> <li>• Falta de supervisión en la ejecución de las labores</li> </ul>

Alcaldía	Temática	Descripción	Categorías
		cumple a cabalidad con sus funciones.	

**Fuente:** Elaboración Propia (2012)

Del cuadro anterior, se desprenden evidencias relacionadas con la temática y las categorías que se constituyen en factores que pudieron generar entropía negativa, es decir, aceleran el desgaste en las alcaldías; todo esto en un proceso recursivo y reflexivo, que produce caos y desorden. Esto se basa en los postulados de Etkin (Ob.cit.) referido a la complejidad de las organizaciones, en la cual se incluyen los gobiernos locales.

En este estudio, resultaron las siguientes evidencias de manera concreta en la alcaldía de Los Guayos: la falta de uso en las Tics, las fallas en infraestructura (poco espacio físico, escasez de mobiliario) y la escasez de recursos presupuestarios, éste último incide de manera directa y limita la posibilidad de capacitar al capital humano y puede crear desmotivación en el individuo al ver limitada su capacidad de acción en el trabajo y su posibilidad de crecimiento personal, académico y profesional en la organización.

Igualmente, se reafirman los postulados de Borges et al (Ob.cit.) quien hace referencia a las dificultades de aplicación de adecuadas políticas en materia de recursos humanos. Además, los tipos de factores entrópicos, se contraponen al concepto de trabajo decente expresado por Barreto Ghione (Ob.cit.), de manera específica al referido a la “dignidad humana”, así como ejercer una influencia negativa en la calidad de vida laboral, a la cual hace referencia Fernández Ríos (1999) (citado en Segurado y Agulló Ob.cit.), mencionan la satisfacción del personal asociada entre otras cosas, a las condiciones de trabajo, esto debido a que la presencia de los factores entrópicos mencionados anteriormente, limita el nivel de desarrollo individual y grupal, limitando además el desarrollo del talento humano y la generación de competencias.

En este mismo orden de ideas y tomando como referencia los postulados de Castells (1997:231) quien afirma: "...la fuente de la productividad y el crecimiento sería la generación del conocimiento, extendido a todos los niveles de la actividad económica mediante el procesamiento de la información..." Puede derivar que el escaso uso de las Tics, incida en la productividad del trabajo, limitando la generación de conocimiento y nuevas competencias en el capital humano.

Lo anterior basado en las propias afirmaciones de Castells (Ob.cit.:246), cuando expresa: ..."existe una tendencia común hacia el aumento del peso relativo de la ocupación más claramente informacional..." Tal afirmación, permite hacer reflexiones sobre el hecho de que la estructura ocupacional tendrá un alto contenido informacional, lo que implica mayor uso de las Tics, sistematización de los procesos, velocidad en el procesamiento de los datos y ampliación de la red de información, lo que incidirá conjuntamente en la eficiencia en la ejecución de sus actividades, debido a que el capital humano tendrá mayor y mejor capacidad de respuestas ante las exigencias de su cargo.

Potencialmente, el mayor acceso a la información en la red por medio del uso de las Tics, le permite al capital humano procesar información que se traduzcan en conocimientos, así como la posibilidad del adiestramiento en el uso y manejo de las nuevas tecnologías de información y comunicación, todo lo cual se convierte en la adquisición de habilidades y destrezas para la ejecución de sus actividades en la nueva estructura ocupacional que exige la sociedad actual. En relación a los factores positivos tales como la amplitud de espacios físicos para la ejecución de las labores y para la socialización y el uso de las Tics en algunos de los gobiernos locales de la muestra analizada, representan justamente la antítesis de lo planteado en los párrafos anteriores.

Por otra parte, y en cuanto a la buena comunicación, se reafirma los postulados de Arnoletto (2010), el cual menciona que la buena comunicación mejora la gestión de la empresa y fomenta los grupos de trabajo, además de generar canales bidireccionales. Esto contribuye a que las personas sean escuchadas y que se logren los objetivos de la organización. Asimismo, la buena comunicación fomenta el desarrollo de la creatividad como elemento clave para la innovación, debido a que en la medida que la organización fomente la participación de su capital humano, estos estarán motivados para opinar y aportar ideas, que sí son factibles y son tomadas en cuenta por la gerencia, se traducen en grandes y nuevas innovaciones que pueden incidir en el mejoramiento de procesos internos.

De igual manera, y en concordancia con los postulados de Drucker (1999b), quien hace reseña a ésta como riesgo del ingenio, siendo el capital humano el dueño de ese ingenio, condicionalmente como él mismo afirma, el capital humano es el activo intangible más importante y dueño del conocimiento, lo cual implica, que tiene la capacidad de crear e innovar, poniendo en práctica su ingenio, lo cual tiene una incidencia sistémica en la organización y de manera especial en los gobiernos locales.

Por último, una reflexión clave está orientada a concebir que tanto los factores que fomentan la entropía negativa, así como aquellos que se contrastan, están en una constante interacción dentro de los gobiernos locales como organizaciones complejas, generando como lo afirma Morín (Ob.cit.), un bucle “Tetralógico” constante en la cual la organización se desorganiza para volver a reorganizarse internamente, es decir, un proceso de caos-desorden-orden. En este sentido, la gerencia y en especial la del área de gestión humana, deben estar atentos a los factores que generan situaciones de caos y desorden, de manera que se logre establecer las estrategias tendentes a minimizar su efecto entrópico y a su vez fortalecer aquellos factores que pueden fomentar el reorden y el equilibrio organizacional, lo que a su vez puede mejorar la gestión del capital humano en los gobiernos locales.

En relación al abordaje y procesamiento de los datos cualitativos, se basó en la experiencia y subjetividad del investigador, de manera obtener de las entrevistas realizadas a los alcaldes y directores del área de gestión humana, información útil para la construcción del modelo de gestión de capital humano. En este sentido, González y Hernández (2011) afirman:

...el análisis e interpretación cualitativa requiere diversas maneras para procesar la información. Es un proceso que reta al investigador para poner en práctica sus habilidades cognitivas y heurísticas. Por la flexibilidad de la metodología interpretativa, tiene la potestad para desarrollar un modelo analítico; pero si lo prefiere puede asumir el de otro investigador. (p.21)

Por otra parte, es fundamental subrayar la importancia del rol del participante en los procesos de investigación cualitativos, en este sentido y como lo afirma Hernández, Fernández y Baptista (2010:410) "...los investigadores deben construir formas inclusivas para descubrir las visiones múltiples de los participantes y adoptar papeles más personales e interactivos con ellos.... Debe ser una persona sensible y abierta."

En base a lo anterior, en la aplicación de las entrevistas a profundidad a los Alcaldes y directores del área de gestión humana de las alcaldías seleccionadas como muestras, se pretendió en todo momento no inducir respuestas, sino más bien dejando que narren sus experiencias sin emitir juicios de valor, en la misma medida en que el investigador se adentra en la situación, en un proceso de reflexión permanente.

En este sentido, el análisis de los datos cualitativos se hizo mediante un proceso analítico de tres fases, tal y como lo plantean González y Hernández (Ob.cit.)

- Descripción: como fase inicial del momento analítico, en la cual se registra la evidencia recopilada, de manera poder ilustrar la evidencia y construir un relato coherente y con sentido.
- Categorización: constituye la clasificación de la evidencia descrita en unidades lingüísticas o comunicativas que debe transmitir componentes temáticos que permita su clasificación en categorías. Estas categorías como afirman Rodríguez, Gil y García (1999:208) “revelan situaciones y contextos, actividades y acontecimientos, relaciones entre personas, comportamientos, opiniones, sentimientos, perspectivas sobre un problema, métodos y estrategias...” esto le permite al investigador poder establecer relaciones que conlleven obtener conclusiones importantes sobre el tema investigado.
- Interpretación: es la integración creativa de patrones y tendencias relacionados mediante la categorización, vale decir construir su significado. En esta fase el investigador puede incentivarse a manifestar ideas e imaginarse las relaciones entre ellas. Como afirman González y Hernández (Ob.cit.: 54) “...conduce a re contextualizar la evidencia categorizada para transformarla en ideas significativas, que engloban los significados del actor social con los nuestros”. Es justamente en esta fase en la cual el investigador debe ser innovador y creativo, para encontrar sentido a los datos analizados en función a los objetivos de su investigación.

Tomando como referencia la libertad y flexibilidad que puede tener el investigador, se tomó el modelo GLATER (Gladys y Teresa, 2011) con el cual se pretende facilitar el análisis e interpretación de la evidencia y sus significados. En este sentido, en una tabla de especificaciones, se agruparon las ideas de los participantes (divididos en alcaldes y directores del área de gestión humana) y la apreciación del investigador (como observador no participante), haciendo contraste con los planteamientos teóricos de manera de hacer una triangulación de fuentes.

Este modelo fue tomado en consideración para la realización del manejo de la información cualitativa, que sirvió de soporte para la construcción del modelo de gestión de capital humano para los gobiernos locales, por las características y bondades que brinda especialmente en la visualización de la información, a través del cuadro para que el investigador tenga una visión sistémica u holística de la información recabada, lo cual facilita el proceso hermenéutico.

Dicha evidencia se transcribe en una tabla de especificaciones, la cual tiene una estructura de cuatro columnas, las cuales se describen a continuación:

- a) Temática: Se relaciona con el tema planteado por el investigador y el participante, lo que implica leer la evidencia y reflexionar sobre el contenido para poder identificar la temática pertinente.
- b) Descripción: permite facilitar detalles acerca de la cotidianidad del participante con sus palabras, es decir, ilustrarla y validarla con lo observado, escuchado o recopilado a partir de la triangulación de fuentes.
- c) Categorías: son clasificaciones que se hacen con las evidencias, las cuales pueden surgir de la información recabada (categorías emergentes) o ser construidas por el investigador, estas se diferencian por símbolos que se registran como leyendas al final de la tabla de especificaciones.
- d) Interpretación: es la explicación o teorización que permite manifestar las apreciaciones del investigador sobre la evidencia descrita y el contraste con el contexto empírico y teórico, es decir la triangulación de fuentes.

En relación al análisis de las evidencias cualitativas a nivel de las fuentes primarias, estuvieron representadas por los siguientes informantes claves: personal directivo (alcaldes y directores del área de gestión humana) de los cuales se tomó una muestra de manera intencional y basado en el método etnográfico se le aplicó una entrevista a profundidad; (ver anexo A), Morse y Bottorff (2003) señalan que esta proporciona foros para el intercambio verbal y no verbal, en el cual el investigador y el participante responden e influyen uno sobre el otro.

Por otra parte King y Horrocks, (citado en Hernández et al, Ob.cit.:418) señalan que: “la entrevista cualitativa es más íntima, flexible y abierta”, la definen como: “una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado u entrevistados)”, en la cual a través de preguntas y respuestas se logra la comunicación y construcción conjunta de significados respecto a un tema. En este orden de ideas Flick (2004) hace referencia a dos criterios que deben estar presentes en la entrevista: la especificidad, referida a la presencia de elementos específicos que tendrán significado para el entrevistado y la amplitud referido a que todos los aspectos relevantes se mencionen en la entrevista.

Con base a lo anterior, la misma es de tipo semiestructurada y abierta para darles la libertad de opinar y poder definir cómo influyen éstos en la gestión del capital humano y la generación de competencias, además de que permiten establecer los elementos a considerar en el modelo que se propone; para tal efecto la guía de entrevista contiene los principales aspectos relacionados con estos puntos y cuya información se procesa de manera cualitativa.

En este particular es importante mencionar que el procesamiento implica el análisis e interpretación de los datos, y como afirma González y Hernández (Ob.cit.:20) “requiere que los investigadores innovemos en la manera de procesar la evidencia”.

Lo anterior da cuenta de lo abierto y flexible que debe ser el investigador para aplicar su propio modelo en el procesamiento de los datos cualitativos, basados en los fundamentos teóricos y en los planos de conocimiento epistemológico y ontológico; como lo afirma Coffey y Atkinson (2003) “no hay una sola manera correcta de analizar los datos cualitativos...es esencial hallar modos de usar datos para pensar con ellos (p.3), por lo que cada investigador genera sus propios procesos subjetivos en base a su experiencia y conocimiento.

En este mismo tenor, las autoras (Ob.cit:17) plantean una manera para el procesamiento de los datos cualitativos cuando expresan lo siguiente: “el análisis en la investigación cualitativa es el proceso desde el cual suscitamos temas, categorías, conceptos y proposiciones sobre la realidad social que estudiamos. Tal proceso lo efectuamos de modo reflexivo, en todos los momentos de la investigación.” En este sentido se hace un procesamiento a través de un análisis detallado de los datos para la presentación de los resultados recolectados, desarrollándose categorías y dimensiones, sobre este particular las misma autoras (Ob.cit:51) afirman: “...la categorización la asumimos de manera inductiva. Es decir, como un proceso que construimos a partir de la evidencia, generando los temas, conceptos y proposiciones...”

Posteriormente se transcriben textualmente los datos y opiniones recogidas para analizar de manera general y secuencial cada una de las dimensiones, enfatizando en los aspectos más relevantes de las mismas. Con esto se enriquecerá el análisis y permitirá establecer los lineamientos conceptuales y operacionales sobre los cuales se sustentará el estudio para construcción de un modelo de gestión del capital humano en los gobiernos locales en el contexto de la sociedad del conocimiento.

A continuación, se presenta el procesamiento de la evidencia cualitativa de las entrevistas realizadas a los alcaldes y directores del área de gestión humana como informantes claves. (Ver anexo A)

## Cuadro 2

### Análisis e Interpretación de la Evidencia Cualitativa. Alcalde de San Diego

Temática	Descripción	Categorías	Interpretación
Preparación del Capital Humano	<p>Cada quien está preparado para el cargo que desempeña. Al llegar a la primera magistratura, lo primero que hice fue rodearme de gente capacitada para hacer una buena gestión. Busque gente joven (sin vicios) y gente con experiencia, pero que ambos aportaran nuevas ideas orientados a la modernidad del municipio con nuevas tecnologías.</p> <p>Yo creo mucho en la generación de relevo por lo que se fomenta el aprendizaje para que puedan sustituir al personal que se va o se jubila. Otro aspecto que se implementa es que nadie está en el mismo cargo, cada cierto tiempo se rota al personal para que sepan hacer un poco de todo y no se sientan indispensables en su</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparación</li> <li>• Juventud</li> <li>• Experiencia</li> <li>• Nuevas Tecnologías</li> <li>• Rotación</li> <li>• Multifuncionalidad</li> </ul>	<p>Es importante la preparación del capital humano, especialmente en lo referente a las nuevas Tics, debido a la creciente digitalización de todos los procesos administrativos y de atención al ciudadano. Por otra parte la mezcla de juventud y experiencia permite ir formando a la generación de relevo a través de los procesos de generación y transmisión de conocimientos. De igual manera la multifuncionalidad establecida por la rotación en los cargos, fomenta un aprendizaje y una visión sistémica de todos los procesos en la institución, todo lo cual garantiza un capital humano preparado desde una perspectiva integral.</p>

Temática	Descripción	Categorías	Interpretación
Políticas para el desarrollo del Capital humano	<p>Existe una política de preparación en las normas y leyes de acorde al área, ya que estas cambian mucho.</p> <p>Adicionalmente según el grado de preparación se les va ascendiendo de nivel, nosotros tenemos niveles 1, 2, 3,4.</p> <p>Se otorgan becas y se hacen convenios con diferentes universidades, además de traer especialistas para dictar cursos y charlas. Esta preparación no es solo en el área de trabajo sino en la parte humana. Igualmente se da un proceso de evaluación entre los jefes inmediatos y un equipo externo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparación Integral</li> <li>• Normas y Leyes</li> <li>• Ascensos</li> <li>• Evaluación periódica</li> </ul>	<p>La capacitación del capital humano debe ir adecuándose a los constantes cambios en materia legislativa, ya que todos los procesos internos están sujetos a ciertas normas jurídicas. De igual manera la objetiva evaluación aunada a los ascensos en los puestos, le permitirá al capital humano obtener nuevas competencias, motivarse e identificarse con la institución ejecutando sus actividades con la mayor eficiencia para el logro de los objetivos planteados por la dirección y la institución.</p>
Aspectos implícitos en la Gestión de Capital Humano	<p>La educación, el compartir, la comunicación y el respeto mutuo entre el jefe y su personal de manera de dar una buena imagen al ciudadano. Si hay peleas eso repercute en el buen servicio. Se deben tener a los</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Educación</li> <li>• Compartir</li> <li>• Respeto Mutuo</li> <li>• Comunicación</li> </ul>	<p>La educación representada en la posibilidad de formarse, es un factor clave de éxito en la buena gestión del capital humano; esta debe estar soportada en una comunicación transparente, de manera establecer los</p>

Temática	Descripción	Categorías	Interpretación
	mejores para que ocupen los cargos...		parámetros de acción y que estos sean comprendidos y puestos en práctica por el personal, generando a su vez motivación y compromiso con la institución.
Articulación de los aspectos implícitos en una eficiente gestión de CH	Se deben llevar a la práctica los principios y valores, para que haya identificación del personal con la gestión de gobierno. Debe dársele al empleado la libertad de pensamiento, pero exigiéndole cumplimiento en el trabajo. Ejercer un liderazgo en el cual la gente te siga no por obligación sino por convicción, buscando la igualdad de todos. Somos una máquina muy bien engranada, que debe hacerse mantenimiento a través del diálogo y la socialización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valores compartidos en la praxis</li> <li>• Identificación con la gestión</li> <li>• Ejercer liderazgo en las personas</li> <li>• Dialogo</li> <li>• Socialización</li> <li>• Motivación</li> </ul>	Debe existir un compromiso por parte del personal con la gestión de gobierno, esto se podrá lograr entre otras cosas con el establecimiento de una verdadera cultura organizacional que este en sintonía con los valores que fomenta la institución, lo anterior se traduce en eficiencia en la ejecución de sus actividades, para esto es importante motivar al personal a través de un liderazgo asertivo aguas abajo.
Papel de la filosofía y Cultura Organizacional	La idea es llevar a la práctica los valores, sino se aplican no tiene sentido, valores como: el amor familiar para que los empleados sientan que somos una	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valores compartidos en la praxis.</li> <li>• Identidad y Motivación del personal</li> </ul>	Como complemento a lo anterior, es importante que la institución establezca los valores que, entre otros, estén orientados al capital humano, estos a su vez deben ser

Temática	Descripción	Categorías	Interpretación
	<p>familia, el respeto, la amistad para que sientan que soy amigo de todos claro está con respeto al cargo que tengo como alcalde y el compañerismo...</p> <p>Otro valor es la transparencia como una muestra de lo que es “cuentas claras”, otros valores serian la comunicación, el trabajo en equipo, todos estos valores al llevarlos a la práctica permiten una mayor calidad de la gestión municipal de gobierno.</p>		<p>comprendidos, aceptados y puestos en práctica para poder decir que son valores compartidos, solo en la medida que hayan valores compartidos el personal estará motivado y comprometido con la gestión, convirtiéndose así en elementos claves del direccionamiento estratégico de la institución.</p>
Aspectos a fomentar para una eficiente gestión del capital humano	A parte de los ya mencionados, considero que se debe fomentar la digitalización y con esto la formación para llevar a cabo este proceso, porque una cosa es la computadora, pero necesitas del ser humano para manejarla....	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación para la digitalización</li> <li>• Nuevas Tics</li> </ul>	Se evidencia la importancia de formar al capital humano en el uso de las nuevas Tics en el marco de la sociedad de la información e informacional y las exigencias de los lineamientos del gobierno electrónico, con la finalidad de digitalizar los procesos y dar un mejor servicio al ciudadano.
Opinión sobre el Capital Humano en los Gobiernos	Lamentablemente son utilizados para fines políticos y no para que sean	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilización para fines políticos</li> <li>• Subutilización del capital</li> </ul>	Cuando al personal no se le toma en cuenta, no se le prepara, ni se le motiva y se deja

<b>Temática</b>	<b>Descripción</b>	<b>Categorías</b>	<b>Interpretación</b>
Locales	servidores públicos. El empleado no es tomado en cuenta y creo que ese es el gran problema de las instituciones gubernamentales	humano <ul style="list-style-type: none"> <li>• No consideración</li> </ul>	siempre en un mismo cargo, se genera la subutilización del potencial de este recurso tan valioso, lo cual a su vez trae como consecuencia desmotivación falta de compromiso llevando a un proceso de entropía negativa en la institución.
Desarrollo de nuevas competencias en el Capital Humano en los Gobiernos Locales	Como mencione anteriormente la rotación, para darle la oportunidad a la persona de conocer nuevos cargos, esto hace que este propenso al cambio y eso le hace obtener nuevas competencias...	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rotación</li> <li>• Adaptación al cambio</li> <li>• Nuevos Conocimientos</li> </ul>	La dinámica de los cambios en un entorno complejo hace que las personas deben tener una visión sistémica de todos los procesos, por lo que es importante la rotación, los ascensos como una forma de obtener nuevos conocimientos que se traduzcan en nuevas habilidades y destrezas. Igualmente en la medida que el personal rote estará más propenso para adaptarse a los cambios lo cual facilita también la adquisición de nuevas competencias.
Aspectos a implementar para desarrollar nuevas competencias en el capital humano	Darle mayores posibilidades de crecimiento, a través de los ascensos, mis directores vienen de la base y han venido superándose escalando	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibilidad de ascender</li> <li>• Motivación</li> </ul>	A medida que el personal asciende en la estructura organizacional, puede obtener nuevas competencias asociadas al nuevo cargo que ejecuta, a su vez el

Temática	Descripción	Categorías	Interpretación
	posiciones...debido a que fueron honestos, leales en el trabajo y su esfuerzo fue recompensado, lo que a su vez promueve el espíritu de competitividad porque saben que pueden escalar posiciones...		hecho de que sea tomado en cuenta para nuevos cargos aumenta los niveles de motivación incidiendo en la eficiencia de las actividades que este ejecuta.
Influencia del factor político en la eficiente gestión del CH.	A nadie se le pregunta de qué partido es, aquí hay chavistas y de otros partidos. Te puedo decir que hay directores que yo no conocía, simplemente su currículo se adaptaba a la exigencias del cargo...de hecho al personal no se les presiona para que asistan a un acto político. Pero considero que no se puede desligar la política partidista de la política social, ya que para estar en el poder necesitas ganar las elecciones y eso requiere hacer política social y una buena gestión, y eso depende de las personas que están abajo que trabajan como un gran	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para ejercer el cargo</li> <li>• Libertad de pensamiento e ideológica</li> <li>• Identificación con la gestión</li> </ul>	El factor político siempre está presente en el entorno de los gobiernos locales como institución gubernamental, sin embargo en la alta gerencia debe privar la pluralidad de criterios, la objetividad y las decisiones de contratación deben estar orientadas a buscar la eficiencia, en concordancia con su visión y misión, así como el logro de sus objetivos. Para esto se necesita de tener en el equipo de trabajo al personal más idóneo según el cargo que vaya a desempeñar y que este comprometido con la filosofía de gestión del gobierno local.

<b>Temática</b>	<b>Descripción</b>	<b>Categorías</b>	<b>Interpretación</b>
	equipo. Para esto deben estar motivados por lo que se les otorga bonificaciones en la medida de las posibilidades, igualmente la comunicación es importante para resolver los conflictos...		

**Fuente:** Elaboración Propia, a partir de la información suministrada por el entrevistado (2012)

### Cuadro 3

#### Análisis e Interpretación de la Evidencia Cualitativa, Alcalde de Los Guayos

<b>Temática</b>	<b>Descripción</b>	<b>Categorías</b>	<b>Interpretación</b>
Preparación del Capital Humano	Considero que ha tenido un rendimiento positivo en comparación a cuando llegue a la alcaldía relacionado con el conocimiento y disposición hacia el trabajo, lo cual se fue depurando contratando personal de confianza y con el conocimiento adecuado, que aunque con diferencias políticas mostraban capacidad de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal con conocimiento</li> <li>• Dispuesto a trabajar</li> </ul>	Se evidencia que el conocimiento es un factor clave de éxito, que debe estar soportado en una asertiva preparación del capital humano. Igualmente motivar al capital humano tomándolos en cuenta para los planes de adiestramiento, permitirá obtener resultados positivos que se traducirán en mayor eficiencia en la ejecución de sus actividades y la

<b>Temática</b>	<b>Descripción</b>	<b>Categorías</b>	<b>Interpretación</b>
			posibilidad de obtener nuevas competencias.
Políticas para el desarrollo del Capital humano	Para ajustarnos a los cambios de la administración central enviamos a nuestros directores y personal subalterno a cursos y diplomados para fortalecer las diferentes áreas y cargos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparación</li> <li>• Ser más competitivos</li> </ul>	Ciertamente se evidencia que las instituciones públicas deben adaptarse a los cambios especialmente en materia de leyes, lo cual implica un proceso constante de capacitación y actualización, de manera de dar una mayor y mejor calidad de servicio.
Aspectos implícitos en la Gestión de Capital Humano	El seguimiento a las tareas que se encomienda a cada uno, las convivencias fuera de la alcaldía para fomentar el compañerismo y la amistad y la comunicación que implica tomar en cuenta las sugerencias de los subalternos para mejorar algunos procesos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguimiento a las tareas</li> <li>• Socialización</li> <li>• Tomar en cuenta al personal subalterno.</li> <li>• Motivación y compromiso</li> </ul>	Es importante que el director del área de gestión humana de la alcaldía, así como los directores de las diversas áreas le hagan seguimiento a la ejecución de las políticas de gestión de capital humano, soportado en la opinión de las personas, para evaluar la efectividad de las mismas y tomar las decisiones para hacer los ajustes necesarios, tendentes al mejoramiento de su capital humano, que a su vez lo motiven a trabajar con compromiso.
Articulación de los aspectos	La clave es la comunicación con	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación entre superiores y</li> </ul>	Es importante que para articular y

<b>Temática</b>	<b>Descripción</b>	<b>Categorías</b>	<b>Interpretación</b>
implicitos en una eficiente gestión de CH	los directores y de estos con sus subalternas aguas abajo, para que haya una perfecta coordinación. De allí se obtiene una importante retroalimentación complementada con el trabajo en equipo.	<p>subalternos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Retroalimentación</li> <li>• Claridad y Transparencia</li> </ul>	<p>coordinar los aspectos necesarios para una buena gestión de capital humano, exista una comunicación asertiva, caracterizada por ser clara, precisa y concisa, para que cada persona sepa lo que se espera de ella, cual es su responsabilidad, además de tomar en cuenta las opiniones de las personas, lo anterior permitirá engranar los procesos de manera de que fluyan asertivamente.</p>
Papel de la filosofía y Cultura Organizacional	Debe estar orientada a la capacitación del individuo, ya que surgen muchas innovaciones no solo en lo administrativo sino en la gestión de políticas públicas, para una mayor y mejor interacción con el ciudadano, muy especialmente con los consejos comunales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientada a la capacitación del individuo</li> <li>• Personal más competente</li> <li>• Mejor interacción con los entes externos</li> </ul>	<p>Los gobiernos locales deben hacer un gran esfuerzo para fomentar la creación y aplicación en la práctica de verdaderos valores que se orienten al mejoramiento y desarrollo de su capital humano, esto con la finalidad de hacerles sentir su importancia, logrando incrementar la motivación y eficiencia en los procesos de manera de obtener en su conjunto una institución más competitiva para satisfacer las</p>

Temática	Descripción	Categorías	Interpretación
Aspectos a fomentar para una eficiente gestión del capital humano	La capacitación profesional y el compromiso de las personas hacia la institución y hacia lo que hacen en sus cargos, en el entendido de que somos un gran equipo y que cada quien con la actividad que ejecuta en su cargo contribuye al logro de los objetivos de la alcaldía.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación del personal</li> <li>• Generación de compromiso por parte del personal</li> <li>• Sinergia organizacional</li> </ul>	necesidades de su entorno.  Los directores del área de gestión humana, deben fomentar planes de adiestramiento tendentes a la obtención de nuevas competencias en el capital humano, esto considero trae como consecuencia inmediata motivación y compromiso y en su conjunto mayor capacidad de respuesta ante los cambios del entorno por el mismo mejoramiento que experimentan las personas en las diferentes áreas y cargos que desempeñan.
Opinión sobre el Capital Humano en los Gobiernos Locales	Siento que en la mayoría de estos no hay compromiso ni disposición, mucha burocratización de los procesos y una gran capacidad de eludir las responsabilidades. Existen muchos funcionarios indolentes e indiferentes, lo cual influye negativamente en la calidad de servicio que se le presta al	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No tienen compromiso, ni disposición</li> <li>• Falta de identidad con el cargo y la institución.</li> </ul>	Quizás y como una consecuencia de la ausencia de políticas claras en materia capacitación y la falta de apoyo presupuestario y financiero, se constituyen en limitantes para el mejoramiento del capital humano

Temática	Descripción	Categorías	Interpretación
	<p>ciudadano. En este sentido considero que los alcaldes y directores tienen una gran responsabilidad en direccionar a su personal, ya que lo que haces adentro se refleja afuera...</p>		
<p>Desarrollo de nuevas competencias en el Capital Humano en los Gobiernos Locales</p>	<p>Considero que están asociadas con la experiencia y la formación, en especial cuando trabajan en áreas que no son su área natural. Es importante que cada director vaya descubriendo las vocaciones del personal que tiene a cargo para ubicarlos en nuevos puestos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asociadas con la experiencia y la formación</li> <li>• Adquisición de nuevos conocimientos</li> <li>• Ubicación en nuevos puestos</li> </ul>	<p>En el entorno complejo y cambiante en el cual están inmersos los gobiernos locales, se hace necesario preparar al capital humano, por lo que se requiere asertivos planes de capacitación y adiestramiento, que le permitan obtener nuevos conocimientos que se traduzcan en habilidades y destrezas para ejecutar su labor. Adicionalmente su proceso de crecimiento y desarrollo dentro de la institución a través de la rotación y ascensos, como parte de las políticas que se deben fomentar implicara nuevamente capacitación y nuevos conocimientos y nuevas competencias, lo que hace pensar en un proceso constante</p>

Temática	Descripción	Categorías	Interpretación
			de capacitación para obtener nuevas competencias de acorde al cargo y realidad que se esté experimentando.
Aspectos a implementar para desarrollar nuevas competencias en el capital humano	Rotar al personal, fomentar la comunicación, para generar confianza, de manera de que haya un compromiso que motive al personal en lo que hace. Esto a su vez incide en el buen manejo de situaciones con el ciudadano y las comunidades en general.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rotación del personal</li> <li>• Fomentar la comunicación</li> <li>• Compromiso que motive al personal</li> </ul>	Como complemento a la pregunta anterior, los procesos de capacitación que implican transmisión de información que se traducen en nuevos conocimientos, para ello es necesario utilizar los canales de comunicación apropiados para lograr tal fin, además de elevar la motivación y compromiso del personal al sentirse tomado en cuenta para su mejoramiento a través de la capacitación.
Influencia del factor político en la eficiente gestión del CH.	Cuando yo llegué a la alcaldía había personal que no compartía la ideología política, pero los más eficientes están aquí, porque tiene un compromiso con la gestión, no importa que sea un militante del PSUV, o independiente, pero que sea eficiente y este comprometido	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal eficiente comprometido con la gestión</li> <li>• Objetividad en la contratación sin importar la ideología política.</li> </ul>	Es importante que exista articulación y sinergia entre la misión, los objetivos, los valores y los planes estratégicos de la institución, a su vez soportados en la contratación objetiva del personal más idóneo para ejercer un cargo, igualmente soportados en la asertiva comunicación y motivación para

Temática	Descripción	Categorías	Interpretación
	<p>con su trabajo dentro y fuera de la alcaldía, asesorando a las comunidades. De otra manera se cometería el error de mantener en un cargo a personas que no tienen ni la preparación ni la vocación para el cargo y eso deja un vacío... Si tengo un equipo grande liga ganaré muchos juegos, pero si tengo un equipo de puros amigos me querrán mucho pero no ganaré ningún juego...</p>		<p>lograr un verdadero compromiso e identificación con la gestión, eficiencia en los procesos y poder materializar el logro de los objetivos institucionales planteados.</p>

**Fuente:** Elaboración Propia, a partir de la información suministrada por el entrevistado (2012)

**Cuadro 4**

**Análisis e Interpretación de la Evidencia Cualitativa.  
Alcalde de Naguanagua**

<b>Temática</b>	<b>Descripción</b>	<b>Categorías</b>	<b>Interpretación</b>
Preparación del Capital Humano	Se cuenta con gente formada, varios de ellos formados en la UC, que han escalado posiciones, en sus respectivas direcciones y departamentos. Y procuran mantenerse actualizados con cursos, diplomados y estudios de posgrado. Existe un equilibrio entre juventud y experiencia, y además de tener una vocación de servicio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación Académica</li> <li>• Actualización profesional</li> <li>• Vocación de servicio</li> </ul>	En el entorno empresarial complejo, se necesita que las organizaciones cuenten con un personal con una formación académica y profesional, para desempeñar el cargo. Sin embargo, la velocidad de los cambios, hace necesario preparar y actualizar al personal para que obtengan nuevos conocimientos y competencias.
Políticas para el desarrollo del Capital humano	Alianzas y convenios con universidades e institutos universitarios. Existe una política de una constante formación, están monitoreando oportunidades de congresos, seminarios, para enviar al personal de la alcaldía. Desde el punto de vista emocional, mantener nuestro equipo motivado, a través de cursos, trabajando la	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alianzas y convenios.</li> <li>• Participación en Congresos, seminarios.</li> <li>• Motivación a través de cursos de Autoestima e Inteligencia Emocional.</li> </ul>	Para la organización es valiosa, la firma de Alianzas y Convenios, puesto que mantiene al personal actualizado y motivado. Lo que trae como consecuencia, mayor eficiencia y desempeño en la ejecución de sus actividades.

Temática	Descripción	Categorías	Interpretación
	autoestima y la inteligencia emocional.		
Aspectos implícitos en la Gestión de Capital Humano	<p>Correcta distribución de las funciones y actividades de trabajo para que la estructura organizacional, sea más eficiente.</p> <p>Relación de solidaridad y compañerismo para que el trabajo fluya más rápido.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funciones y Actividades en los cargos.</li> <li>• Inculcar valores asociados con la solidaridad, compañerismo y trabajo en equipo.</li> </ul>	<p>Mediante una adecuada distribución de las actividades, según el cargo y soportado en preceptos axiológicos asociados con la solidaridad, compañerismo y trabajo en equipo, se hace más eficiente y se puede hacer sinergia para obtener mayor eficiencia en el desempeño del cargo, reduciendo los tiempos de respuesta en la solución de los problemas.</p>
Articulación de los aspectos implícitos en una eficiente gestión de CH	<p>Orientación a la organización plana y la flexibilidad en la estructura organizacional.</p> <p>Fomentar las actividades extra jornadas (actividades deportivas, convivencias) de manera que el personal, pueda interactuar, conocerse mejor y hacer amistad, lo cual es una forma de generar solidaridad, compañerismo y trabajo en equipo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura organizacional.</li> <li>• Actividades extra jornadas</li> </ul>	<p>A medida que la estructura organizacional, sea más flexible, será más fácil articular las estrategias para una gestión del capital humano en las diferentes direcciones. Debido a que a mayor flexibilidad, mayor capacidad de integración, de las políticas de capital humano en las direcciones. Igualmente, las actividades extra jornadas, propician la</p>

Temática	Descripción	Categorías	Interpretación
			motivación del capital humano, se asientan los valores del trabajo en equipo, lo que hará más fácil, articular los aspectos implícitos en una gestión de capital humano.
Papel de la filosofía y Cultura Organizacional	Se promueve una filosofía del “juego limpio”, que implica cumplir con la responsabilidad como trabajador y como ciudadano. A nivel de trabajo, mejora el desempeño, ya que creemos, que el trabajador puede ayudar más a su compañero y hacer más grato el ambiente de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desempeño</li> <li>• Ambiente de trabajo.</li> </ul>	La filosofía que se implanta en la organización, proporciona cumplir con los valores, Para que en el desempeño de sus funciones del capital humano, sea cónsono con la cultura organizacional.
Aspectos a fomentar para una eficiente gestión del capital humano	Debemos seguir invirtiendo en las tecnologías de información y comunicación (Tic), como una herramienta clave en los tiempos modernos. La alcaldía debe estar a la cabeza de las nuevas corrientes tecnológicas y el personal, debe estar en capacidad de	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnología de Información y Comunicación (Tic)</li> </ul>	La inversión que se realice en tecnologías de información y comunicación moderna, influye en la generación de nuevos conocimientos, así como en la obtención de nuevas las competencias del personal para darle pronta respuesta a los nuevos procesos y en consecuencia, mejor servicio al ciudadano.

Temática	Descripción	Categorías	Interpretación
	<p>utilizar dicha tecnología. De manera, de darle un mejor servicio al ciudadano.</p>		
<p>Opinión sobre el Capital Humano en los Gobiernos Locales</p>	<p>Se considera que en los gobiernos locales más pequeños y alejados de las grandes ciudades, tienen poco acceso a los centros de formación y a distintos conferencistas que puedan aportar conocimiento a la formación de sus funcionarios. También poco acceso a la tecnología de punta, bajo presupuesto para la formación y motivación de los funcionarios, lo cual está obligado al poco poder de recaudación, ya que viven principalmente del situado constitucional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca Formación</li> <li>• Tecnología</li> <li>• Presupuesto</li> <li>• Motivación</li> </ul>	<p>La falta de presupuesto, limita la posibilidad de ejecutar planes de ejecución para el desarrollo del capital humano, lo cual trae como consecuencia, la desmotivación. Igualmente limita el mejoramiento de la infraestructura y la adquisición de Tic, lo que afecta el ambiente organizacional, puesto que no se trabaja con las mejores condiciones. Pudiendo existir ineficiencia en los procesos.</p>
<p>Desarrollo de nuevas competencias en el Capital Humano en los Gobiernos Locales</p>	<p>Una asertiva gestión del capital humano si contribuye al desarrollo de competencias en la medida que esté enmarcado en los valores y se traduzcan en</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencias</li> <li>• Valores</li> <li>• Estrategias</li> </ul>	<p>Deben existir valores que estén orientados al desarrollo del CH, esa filosofía debe Articularse con la cultura, la cual puede implementarse a través de estrategias representada en planes</p>

Temática	Descripción	Categorías	Interpretación
	estrategias, orientadas para tal fin.		de formación para el CH, de manera que les permita obtener competencias y afianzar las ya existentes.
Aspectos a implementar para desarrollar nuevas competencias en el capital humano	Mantener motivado al personal, tener acceso a una formación continua, que tengan acceso a la tecnología. Creemos en el gobierno electrónico y se debe adecuar la formación dentro de ese contexto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivación</li> <li>• Formación</li> <li>• Tecnología</li> <li>• Gobierno Electrónico</li> </ul>	En las alcaldías, se debe formar al CH en el uso y manejo de las Tic, de manera que se obtengan las competencias, de acuerdo a los parámetros emanados del gobierno central, que exige la digitalización de los procesos administrativos que implican una mejor atención al ciudadano. Esto trae como consecuencia, mayor motivación al personal.
Influencia del factor político en la eficiente gestión del CH.	Tratamos de ser muy objetivos en la captación del talento humano, buscar gente bien formada, que cumpla con el perfil del cargo y que tenga un cierto nivel de experiencia. La gente se enamora de la gestión y del trabajo que hacen y deciden aportar algo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Talento Humano</li> <li>• Formación</li> <li>• Perfil</li> <li>• Experiencia</li> </ul>	En una asertiva gestión del CH, debe Dársele prioridad a las aptitudes de las personas. Esto implica, que se debe ser objetivo al seleccionar al personal, independientemente de su ideología política. En este sentido, el factor

Temática	Descripción	Categorías	Interpretación
	<p>de su tiempo libre, a la actividad política. Jamás les hemos pedido a las personas, para contratarlos hagan activismo político. En consecuencia, de estar enamorado de su trabajo y de la gestión que hacemos, aporte tiempo para dedicárselo al país, por que comparte la filosofía de la Venezuela que soñamos.</p>		<p>político, siempre estará presente, por que una persona puede estar de acuerdo o no, con la ideología política, pero debe identificarse con la filosofía de la gestión del alcalde.</p>

**Fuente:** Elaboración Propia, a partir de la información suministrada por el entrevistado (2012).

**Cuadro 5**

**Análisis e Interpretación de la Evidencia Cualitativa Director de Recursos Humanos Alcaldía de San Diego.**

<b>Temática</b>	<b>Descripción</b>	<b>Categorías</b>	<b>Interpretación</b>
Preparación del Capital Humano	Preparación para disputar las funciones que realiza.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manual de cargos.</li> <li>• Políticas de desarrollo organizacional.</li> <li>• Conocimiento en diferentes áreas.</li> <li>• Capacitación de empleados en el marco de Leyes que requieran para sus funciones.</li> </ul>	Existe una política bien definida para el desarrollo del personal en la organización, orientada al conocimiento sistémico y en bases a las normas jurídicas que rigen sus funciones.
Políticas para el desarrollo del Capital humano	Planes de Adiestramiento y Evaluación semestral. Políticas de ascenso por antigüedad y desempeño, en la medida de la disponibilidad presupuestaria. Evaluación anual para ajuste de sueldos y demás beneficios económicos, de acuerdo al convenio colectivo de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivación.</li> <li>• Presupuesto.</li> <li>• Evaluación.</li> <li>• Compromiso.</li> </ul>	Oportunidad de ascender, lo cual implica mayor motivación y compromiso con su trabajo.
Aspectos implícitos en la Gestión de Capital Humano	Básicamente el principal aspecto es la formación, el cual debe estar inmerso en el plan operativo anual en cuanto a estrategias de ejecución y	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación.</li> <li>• Transparencia.</li> <li>• Eficiencia.</li> <li>• Creatividad.</li> <li>• Indicadores de gestión.</li> <li>• Socialización.</li> <li>• Liderazgo.</li> </ul>	La gestión del capital humano debe ser planificada en concordancia a las necesidades de las personas en el cargo y los cambios del entorno,

<b>Temática</b>	<b>Descripción</b>	<b>Categorías</b>	<b>Interpretación</b>
	presupuesto.		especialmente en leyes y ordenanzas municipales.
Articulación de los aspectos implícitos en una eficiente gestión de CH	Formulación y ejecución de Estrategias, a efecto de integrar estos aspectos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Niveles de Estrategia.</li> </ul>	La asertiva gestión del capital humano implica desde la perspectiva de la planificación una buena formulación de las estrategias y una eficiente ejecución, que integre las diferentes áreas y niveles en la institución.
Papel de la filosofía y Cultura Organizacional	Crear valores asociados con la Responsabilidad, Respeto al ciudadano y Respeto al personal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compromiso del CH de la alcaldía, para aplicar los Valores.</li> <li>Compromiso Gerencial para fomentar y llevar a la práctica los Valores.</li> <li>Compromiso Gerencial para promover la Estabilidad del Personal.</li> </ul>	Captar y seleccionar al personal mejor preparado, que garantice la mejor gestión.
Aspectos a fomentar para una eficiente gestión del capital humano	Se debe fomentar los valores que impliquen mejoramiento en las personas, para generar identidad y compromiso en estos, en la medida que se concreten en hechos reales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Valores orientados al mejoramiento del capital humano</li> <li>Identidad y compromiso</li> </ul>	En la medida que las personas perciban a través de la cultura organizacional la materialización de los valores orientados al mejoramiento y desarrollo del capital humano, se generara mayor compromiso e identidad con la gestión, lo que se traduce en un

<b>Temática</b>	<b>Descripción</b>	<b>Categorías</b>	<b>Interpretación</b>
			individuo motivado al logro eficiente de los objetivos propuestos.
Opinión sobre el Capital Humano en los Gobiernos Locales	Ausencia de Calidad de servicio al ciudadano, lo cual perjudica la imagen del personal y de la alcaldía.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausencia de Valores.</li> </ul>	Falta de una Política de fomento en la integración y aplicabilidad de Valores, que estén orientados a una efectiva prestación de servicio.
Desarrollo de nuevas competencias en el Capital Humano en los Gobiernos Locales	Exigencias del Gobierno Nacional en materia de Digitalización de la Alcaldía.  Está asociado al fomento de Valores a nivel Gerencial que se traduzcan en prácticas para desarrollar esas competencias.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prácticas Gerenciales.</li> <li>• Actualización al personal en el uso de las Tics.</li> </ul>	Es importante generar Políticas y Estrategias tendentes al desarrollo de Competencias, tomando en cuenta los cambios del entorno.
Aspectos a implementar para desarrollar nuevas competencias en el capital humano	Actualización constante de la Gerencia y del personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación del personal en todos los niveles</li> </ul>	La formación se traduce en un factor clave de éxito para el desarrollo y afianzamiento de las competencias, esto a su vez motiva al personal e implica ejecución eficiente de las actividades inherentes al cargo.
Influencia del factor político en la eficiente gestión del CH.	Aspecto importante, donde se destaca la representación de personal preparado, independientemente de su tendencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia técnica en diferentes áreas de especialidad.</li> </ul>	La filosofía de gestión debe estar orientada a la objetividad en la contratación para darle un mayor y mejor servicio al ciudadano.

Temática	Descripción	Categorías	Interpretación
	política.		

**Fuente:** Elaboración Propia, a partir de la información suministrada por el entrevistado (2012).

### Cuadro 6

#### Análisis e Interpretación de la Evidencia Cualitativa Director de Recursos Humanos, Alcaldía Naguanagua.

Temática	Descripción	Categorías	Interpretación
Preparación del Capital Humano	Desde el momento de su selección y contratación, se conforma una Comisión con personas calificadas de RRHH. Capacitación del personal de acuerdo al área específica de desempeño.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección.</li> <li>• Capacitación.</li> </ul>	<p>La Selección se hace de acuerdo al Perfil.</p> <p>La Capacitación de acuerdo al área de desempeño.</p>
Políticas para el desarrollo del Capital humano	Se orienta hacia el mejoramiento del CH y depende del Requerimiento de cada Director de Unidad. Acorde a la necesidad del cargo. También la capacitación está orientada, a la parte humana y reforzar el crecimiento personal (humanización) del funcionario.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presupuesto.</li> <li>• Capacitación.</li> </ul>	Coordinación entre los diversos Directores con el área de RRHH.
Aspectos implícitos en la Gestión de	Liderazgo y Trabajo en Equipo. Conexión y	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retroalimentación o feed back.</li> <li>• Visión de futuro.</li> </ul>	Eficiencia y asertividad en la comunicación entre

<b>Temática</b>	<b>Descripción</b>	<b>Categorías</b>	<b>Interpretación</b>
Capital Humano	engranaje con el personal. Rotación de cargos entre Directores y subordinados. Posibilidad de ascenso, cuando se da una ausencia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concurso previa evaluación del desempeño.</li> <li>• Oportunidad de Ingreso.</li> </ul>	Directores y el personal.
Articulación de los aspectos implícitos en una eficiente gestión de CH	La articulación se puede lograr a través de la asertiva comunicación entre los Directores y sus Subordinados. Caracterizada por la transparencia y la veracidad de la misma.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación (Directores y sus Subordinados)</li> </ul>	La articulación de los aspectos implícitos para alcanzar la eficiente gestión del CH, se denota por medio de la asertiva comunicación. Porque la persona es tomada en cuenta, en el momento q se establece la unión comunicativa y es un catalizador en la eficiente gestión del CH.
Papel de la filosofía y Cultura Organizacional	Respeto al personal, a su Idiosincrasia, independientemente de su ideología política. Fomenta valores que van orientados a incentivar al funcionario.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valores (Respeto al personal e Idiosincrasia)</li> </ul>	Manifestación de los valores compartidos, que se transforman en cultura organizacional.
Aspectos a fomentar para una eficiente gestión del capital humano	Fomentar el compromiso, motivar al personal, que se sienta tomado en cuenta, tener una política clara de ascensos, rotación y formación del personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación</li> <li>• Ascensos</li> <li>• Rotación en los cargos</li> </ul>	En la medida que se fomenten estos factores se tendrá un personal preparado y motivado para ejecutar las funciones del cargo. Esto quiere decir que la asertiva gestión del capital

Temática	Descripción	Categorías	Interpretación
			humano incide directamente en la gestión de la alcaldía.
Opinión sobre el Capital Humano en los Gobiernos Locales	Rescatar en el Capital Humano, los valores de vocación y entrega al servicio público. Por que el personal cuando llega a un cargo de función pública, pierde la visión de qué es un servidor y quiere obtener mayor poder y abusar de él.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valores (vocación y entrega)</li> <li>• Visión</li> <li>• Conciencia en el uso del Poder.</li> </ul>	Los gobiernos locales, tienen como función reforzar los valores en el CH, para lograr una identificación y comportamiento de acuerdo a esos valores, como la vocación de servicio y entrega en la ejecución eficiente de sus actividades.
Desarrollo de nuevas competencias en el Capital Humano en los Gobiernos Locales	En primer lugar, pueden fomentarse, por medio de las mismas habilidades innatas que exige el perfil del cargo. En segundo lugar, el equipo no se puede detener por alguien que se ausente en algún momento, por lo que se requiere la capacitación, para obtener competencias generales y específicas, de acuerdo al cargo y fortalece el trabajo en equipo. En tercer lugar, la capacitación del personal, general y específica, según el cargo que desempeñan. Por último y no menos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perfil</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Conocimiento Integral</li> <li>• Calidad de vida.</li> <li>• Rotación en los cargos.</li> </ul>	Las nuevas competencias generales y específicas y el desarrollo de competencias innatas, pueden lograrse, mediante la ejecución de las actividades en el cargo, con la interacción del individuo y su entorno. Además, el conocimiento integral se logra con el trabajo en equipo, por la rotación de los cargos que se realiza, lo que permite al individuo, tener una visión sistémica de las diferentes actividades en un área determinada.

Temática	Descripción	Categorías	Interpretación
	<p>importante, el papel del jefe es determinante en la inducción que le dará al personal con respecto al cargo, puesto que tiene incidencia en la realización del trabajo asertivo en sus funciones. Además, influye en su calidad de vida.</p>		
<p>Aspectos a implementar para desarrollar nuevas competencias en el capital humano</p>	<p>Un aspecto importante que debe implementarse para el desarrollo de nuevas competencias, es la Creatividad. Puesto que el ser humano, debe ser creativo y debe estimularse la creatividad y eso puede lograrse en la medida en que se deleguen responsabilidades al funcionario.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creatividad</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Compromiso</li> </ul>	<p>En la medida que se le asignen responsabilidades al funcionario, en esa misma medida, se sentirá tomado en cuenta, y podrá tomar iniciativas para la mejor ejecución de sus actividades.</p>
<p>Influencia del factor político en la eficiente gestión del CH.</p>	<p>La selección, se enmarca en lo que es la visión de la gestión del Alcalde, lo que implica que por encima del factor político se debe buscar la persona más idónea para el cargo. Porque de esto dependerá la buena gestión de la</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política</li> <li>• Visión</li> <li>• Valores</li> <li>• Selección</li> <li>• Calidad de la gestión.</li> </ul>	<p>En la Alcaldía por ser un ente político, su influencia, no es una limitante para la selección del personal. Existe una relación dialéctica entre la política y la visión que debe tener toda institución orientada hacia la calidad de vida y buen servicio al</p>

<b>Temática</b>	<b>Descripción</b>	<b>Categorías</b>	<b>Interpretación</b>
	Alcaldía. Hay que tomar en cuenta, que existen vicios dentro de la institución, que van en contra de los valores, por lo que en estos casos, se abre un expediente y se le da seguimiento.		ciudadano.

**Fuente:** Elaboración Propia, a partir de la información suministrada por el entrevistado (2012)

**Cuadro 7**  
**Análisis e interpretación de la Evidencia Cualitativa Director de Recursos Humanos, Alcaldía de Los Guayos.**

<b>Temática</b>	<b>Descripción</b>	<b>Categorías</b>	<b>Interpretación</b>
Preparación del Capital Humano	Es una población numerosa, sin embargo, hay personas que están preparadas, son profesionales. Con cursos en su área de actividad, pero se reconoce que hay un número de personas que requieren formación para el desempeño de sus tareas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cursos</li> </ul>	Se reconoce la preparación del Capital Humano en sus diferentes áreas de conocimiento. Enfocando sus planes de acción anuales para seguir la formación y capacitación de aquellos empleados que tienen menos grado de preparación. La capacitación permite asentar nuevas competencias y reforzar las ya adquiridas.
Políticas para el desarrollo del Capital humano	Planifican la formación y adiestramiento, a través del presupuesto anual enviando a personas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presupuesto anual</li> </ul>	El presupuesto anual, es una limitante para implementar planes de formación y adiestramiento al personal. Esto debe

Temática	Descripción	Categorías	Interpretación
	de diferentes Direcciones, sin embargo, por ser mucho el personal, a veces el presupuesto asignado es insuficiente.		llevar a las Alcaldías a redistribuir su presupuesto, asignándoles más recursos a la capacitación. Entonces, deben ser eficientes en el uso de los recursos, para que exista mejor distribución del presupuesto.
Aspectos implícitos en la Gestión de Capital Humano	En primer lugar, hacer una excelente selección del personal, que esté ajustada a los cargos disponibles. Lo que pasa, es que en el sector público, existen elementos políticos que impiden tal situación. En segundo lugar, se crea una limitante en el número de personal que se tiene para cumplir con las funciones, lo cual genera un desmejoramiento en la realización de las tareas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección del personal.</li> </ul>	En la medida que exista mejor selección del personal y haya menor influencia de la política, así como también, tener el personal idóneo en cada cargo; podrá hacerse una mejor gestión del capital humano. Sin embargo, y es cierto, que realizar diferentes funciones a la vez, puede desmejorar las tareas, el hecho de que la persona pueda ejercer diferentes funciones, puede contribuir a obtener competencias, lo cual es un objetivo dentro de la gestión del capital humano.
Articulación de los aspectos implícitos en una eficiente gestión de CH	A nivel público es bastante difícil, por los factores políticos que se manejan dentro de la	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección y Capacitación</li> <li>• Planes de carrera</li> </ul>	En la medida que se hacen planes de acción, en esa medida se plasman los diferentes aspectos

Temática	Descripción	Categorías	Interpretación
	<p>institución, pero lo ideal sería, que al capital humano, tenemos que saber seleccionarlo y capacitarlo, para proporcionarle el adiestramiento necesario.</p>		<p>dentro de una asertiva gestión del capital humano. Una vez que la persona ingresa a la institución, se va desarrollando en diferentes áreas complementadas con la capacitación. Y esto sería una manera de integrar 2 aspectos claves en la eficiente gestión del capital humano, orientada al desarrollo integral de la persona.</p>
<p>Papel de la filosofía y Cultura Organizacional</p>	<p>Se busca desarrollar áreas muy específicas, tales como: Presupuesto, Finanzas, Administración y Servicios Públicos. Porque son consideradas la columna vertebral de la institución. Igualmente, el área de Hacienda, en la cual se busca formar al personal en todo lo relacionado con la recaudación de impuestos. Debido a que los recursos que envía el Gobierno Nacional, son limitados y preparando al CH, se</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Áreas claves de la Institución</li> <li>• Ingresos propios</li> </ul>	<p>Dentro de la filosofía de la institución, se evidencia que se le otorga mayor importancia a determinadas áreas en detrimento de otras. Si bien es cierto, las áreas mencionadas son claves, desde una perspectiva Sistémica, para lograr la eficiencia organizacional, es necesario el desarrollo del CH en todas las áreas de la institución.</p>

Temática	Descripción	Categorías	Interpretación
Aspectos a fomentar para una eficiente gestión del capital humano	<p>podría incrementar, los ingresos propios.</p> <p>Hay una imagen negativa del empleado público, el cual se ha acostumbrado a que lo desmejoren. Esa imagen está asociada con la flojera, padrinazgo. En base a lo anterior, considero que los aspectos que deben fomentarse son: la responsabilidad, puntualidad, identidad con la institución y motivación. Puesto que la parte salarial, no lo es todo. Debe valorarse al CH, por los factores antes mencionados. En este sentido, acá en la Alcaldía se dictan talleres de crecimiento personal para el mejoramiento integral del CH. Es decir, se trabaja en una formación integral orientado a obtener competencias en el cargo y en la parte humanística.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Talleres de crecimiento personal.</li> <li>• Formación Integral.</li> </ul>	<p>Para una eficiente gestión del CH, debe estar orientada a su formación integral, tanto en la obtención de competencias como aspectos que realzan su crecimiento personal, de manera que pueda proyectar una buena imagen, ante el ciudadano y sea eficiente en la ejecución de sus actividades.</p>
Opinión sobre el Capital Humano en los	Ha mejorado mucho la imagen del empleado público en	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Áreas del conocimiento.</li> <li>• Profesionalización</li> </ul>	Existe una tendencia en la Alcaldía de ir mejorando

<b>Temática</b>	<b>Descripción</b>	<b>Categorías</b>	<b>Interpretación</b>
Gobiernos Locales	las Alcaldías. La tendencia en nuestra Alcaldía es de captar profesionales universitarios en diferentes áreas del conocimiento. Asimismo, el personal técnico calificado (obreros, plomeros, electricistas).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnificación.</li> </ul>	progresivamente el nivel de conocimiento de una manera integral. Y lo logra, mediante la captación, preparación y desarrollo de profesionales universitarios.
Desarrollo de nuevas competencias en el Capital Humano en los Gobiernos Locales	Nosotros trabajamos con unas estructuras previamente establecidas y difícilmente podemos cambiarlas. Debido a que nos regimos, por una cantidad de leyes. En este sentido, se prepara al personal para las competencias específicas requeridas para un cargo. Las cuales van ligadas a un marco jurídico específico y nos regimos estrictamente por eso.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencias.</li> <li>• Marco Jurídico Regulatorio.</li> </ul>	El marco jurídico regulatorio, orienta la ejecución de las actividades del funcionario público. El desarrollo de las competencias se basa en el conocimiento de las leyes inherentes a los cargos para una mejor actuación y ejecución de las actividades.
Aspectos a implementar para desarrollar nuevas competencias	Para desarrollar nuevas competencias, se requiere cumplir con el marco jurídico asociado a un cargo,	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencias.</li> <li>• Cargo.</li> </ul>	El desarrollo de nuevas competencias, exige atención permanente a los cambios del entorno, de manera que se

Temática	Descripción	Categorías	Interpretación
en el capital humano	seleccionar la persona que maneje el área de conocimiento del cargo. De igual manera, debe actualizarse de acuerdo a las nuevas exigencias del entorno (TIC, gobierno electrónico, nuevos equipos asociadas con el cargo que ocupa.		actualicen los conocimientos del CH, orientados a afianzar y desarrollar las mismas.
Influencia del factor político en la eficiente gestión del CH.	Independientemente del color político que tenga el gobierno nacional, la Alcaldía por ser una institución política, requiere de ese factor para proyectarse a la comunidad. El factor político es un elemento de peso en el mantenimiento de estas instituciones (Alcaldías). El factor político influye en la gestión del CH, porque siempre hay intereses partidistas que influyen en dicha gestión.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política.</li> <li>• Eficiencia.</li> <li>• Objetividad</li> </ul>	El factor político es importante, puesto que influye en una eficiente gestión del CH. Aunque prevalezca el ingreso de personas a la institución que apoyan una determinada tendencia política, y no sean las más idóneas para el cargo, lo cual se traduce en una limitante para la gestión. También hay personas de diferentes tendencias políticas que son eficientes y se logra identificación de estas, con la institución. Por lo que la filosofía debe estar orientada a la objetividad en la selección del personal,

**Fuente:** Elaboración Propia, a partir de la información suministrada por el entrevistado (2012)

## **Análisis de las Evidencias Cuantitativas**

En relación al segmento cuantitativo, a continuación se hace una fundamentación teórica y su correspondiente explicación, de la metodología estadística empleada para el manejo de dicha información.

### ***Población y Muestra***

#### ***Población***

Para llevar a cabo el muestreo, fue necesario identificar la población o universo de estudio, que se determinó por la unidad de estudio descrita en la investigación, antes de dar paso a la información descrita en el capítulo es necesario definir lo que se denomina población.

Desde el punto de vista estadístico, de acuerdo a Martínez, Ciro (2008), la población se define de la siguiente manera:

Es el conjunto de medidas o el recurso de todos los elementos que representan una característica común. El termino población se usa para denotar el conjunto de elementos del cual se extrae la muestra. (p.9)

En el caso de la presente investigación, se enfocó en el estudio de tres poblaciones: las alcaldías de San Diego, Naguanagua y Los Guayos, las cuales poseen la característica de finitas y contables, son finitas por que se encuentran limitadas y contables por se representa por un número de la escala real.

## ***Muestra***

La muestra o investigación parcial permitió delimitar en forma apropiada los elementos de la población, en cuanto a su intencionalidad, por estar enmarcada en una investigación holística desde la perspectiva cuantitativa será una muestra “no probabilística o dirigida” la cual Hernández et al (Ob.cit.:176) la definen como “subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación” y desde la perspectiva cualitativa será una muestra de carácter “homogéneo” definida por Miles y Huberman (1994) citado en Hernández et.al (Ob.cit.:396) como aquella en que “las unidades a seleccionar poseen un mismo perfil o características, o bien, comparten rasgos similares.

Su propósito es centrarse en el tema a investigar...” en este sentido la selección de las alcaldías que conforman la muestra se hizo en base a los criterios o juicios del investigador el cual estuvo orientado por alcaldías que tuvieran estilos gerenciales y tendencias políticas diferentes.

## ***Tamaño de la muestra***

Para determinar el tamaño de la muestra se tomó en cuenta las características de población finita y contable, así como el nivel de confianza y error máximo permitido. Se trabajó un nivel de confianza del 90% y un error del 10%, según fórmula descrita por Martínez, Ciro (2008), con la siguiente fórmula:

$$N = \frac{p \cdot q}{\left[ \frac{e^2}{Z^2} \right] + \left[ \frac{p \cdot q}{N} \right]}$$

Donde:

- N = Población , 480 empleados en el Alcaldía de San Diego, 440 en la de Naguanagua y 339 en los Guayos
- q= probabilidad de fracaso 0.50
- p= probabilidad de éxito 0.50
- e = error muestral 0.10
- Z = nivel de confianza 1,67 para un nivel de confianza del 90%

***Tipo de muestreo***

Una vez que se determinó el tamaño de muestra en cada una de las Alcaldías, en base a su población, la misma quedo conformada de la siguiente manera:

**Cuadro 8**  
**Población y Muestra en las Alcaldías Objeto del Estudio**

<b>Alcaldía</b>	<b>Número de Empleados</b>	<b>Muestra</b>
<b>Los Guayos</b>	339	59
<b>Naguanagua</b>	440	60
<b>San Diego</b>	480	61

**Fuente:** Elaboración propia a partir de los datos estadísticos (2012)

En base a esta información, se procedió a realizar un muestreo estratificado tomando como criterio de estrato, las diferentes direcciones existentes en las mismas; donde se repartió el tamaño de la muestra entre cada una de las direcciones de manera igual y posteriormente se realizó un muestreo intencional dentro de cada una de ellas.

Al grupo de informantes clave, y con el método etnográfico, se le aplicó un cuestionario estructurado y auto administrado de preguntas cerradas, utilizando el escalamiento tipo Lickert (ver anexo B) definido por Hernández et al (Ob.cit.:245)

como: “conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto en tres, cinco o siete categorías.” Esto a fin de indagar la opinión de los trabajadores, sobre aspectos relacionados con la gestión del capital humano y su relación con la generación de competencias en su entorno laboral, la cual se procesó de manera cuantitativa utilizando el Análisis de contenido.

Esto implica identificar las variables que intervinieron en el proceso de investigación, clasificar la información según cada variable, describir los resultados, establecer relaciones entre variables y explicar los hechos; analizándolos a través de gráficos obteniendo los respectivos porcentajes, a efectos de poder analizar dicha información.

En relación a las fuentes secundarias se hizo un profundo arqueo bibliográfico soportada en libros, folletos, revistas especializadas, trabajos inéditos, manuales y otros documentos de orden organizacional, así como fuentes electrónicas que aportaron juicios de valor al estudio, a través de siguientes técnicas: Revisión Documental, es decir lectura general y rápida de los textos, manuales, documentos y revistas, entre otros, para posteriormente realizar varias lecturas más rigurosas para extraer de ellos los datos identificados. Análisis crítico, que se realizó después de extraer y presentar de manera sintetizada, las ideas básicas contenidas en las fuentes consultadas, relacionándolos con los datos indagados, evaluando las ideas asumidas por el autor de la fuente. Fichaje, a través de las fichas textuales, de resumen y bibliográficas, para tener un registro de los planteamientos de diversos autores.

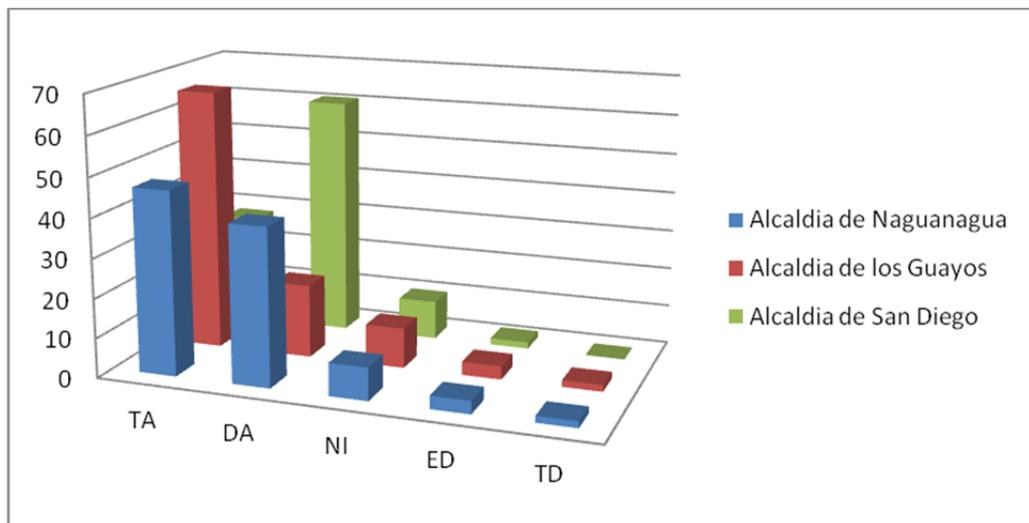
Una vez procesados los datos se hace una triangulación de estos y entre el método hermenéutico, fenomenológico y etnográfico complementándose con la revisión documental teórica, a fin de comprender en profundidad el contexto que rodea a los datos, para posteriormente y según los resultados del diagnóstico, hacer las reflexiones y generalizaciones necesarias para poder determinar los elementos que desde la perspectiva sistémica se integran al modelo de gestión de capital humano bajo en el

enfoque de las competencias en los gobiernos locales que será posteriormente validado a través de la práctica.

A continuación se muestra los resultados del análisis cuantitativo.

**Gráfico 1**

**Las actividades que realizo en mi trabajo contribuyen con mi formación profesional.**

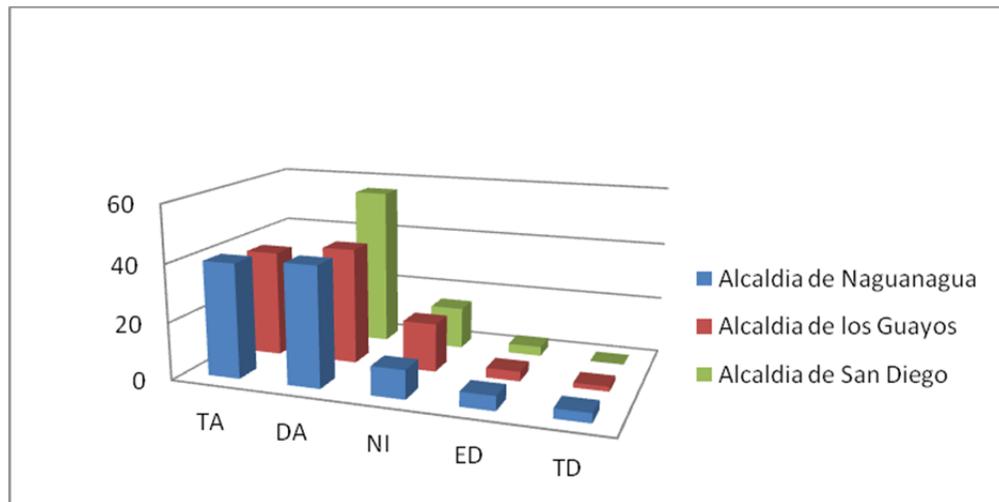


**Fuente:** Elaboración propia a partir de los datos de los cuestionarios (2012)

La mayoría de los encuestados en las tres alcaldías consideran que las actividades que realizan sí contribuyen con su formación profesional, lo que puede significar que el capital humano ejecuta actividades de acuerdo al perfil del cargo. Igualmente, implica que existe coherencia entre las actividades que efectúan los individuos y los manuales de cargos de las alcaldías, lo cual agrega valor en su conjunto en el logro de los objetivos de su dirección y en consecuencia de la alcaldía

**Gráfico 2**

**Las tareas que ejecuto, permiten la obtención de competencias de acuerdo con la descripción del cargo.**

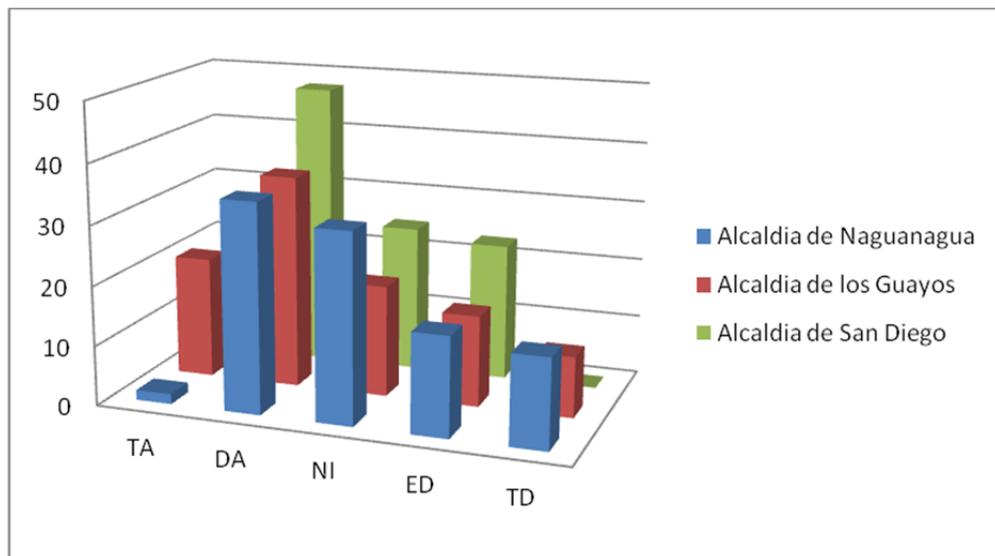


**Fuente:** Elaboración propia a partir de los datos de los cuestionarios (2012)

En concordancia con la pregunta anterior, las actividades que realiza el capital humano en sus respectivos cargos sí contribuyen a la formación de competencias, siendo la alcaldía de San Diego la que presenta los mayores porcentajes. Tal afirmación implica que dichas actividades además de contribuir al logro eficiente de los objetivos también contribuyen en la formación y desarrollo del individuo. Es importante destacar, que el área de gestión humana, debe monitorear constantemente los cambios del entorno relacionados a nuevas exigencias, de manera de ir adaptando los manuales y la descripción de los cargos a las nuevas competencias que requiera el capital humano para llevar a cabo con asertividad las actividades inherentes al cargo, situación que fue también confirmada en las diferentes entrevistas realizadas.

**Gráfico 3**

**La institución fomenta el desarrollo de competencias en base a la descripción del cargo, a través de planes de formación.**

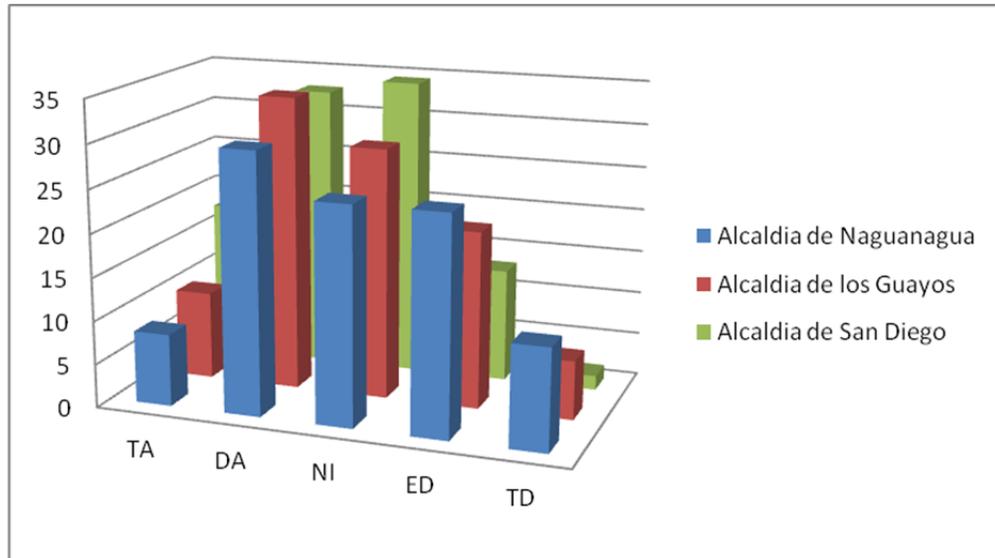


**Fuente:** Elaboración propia a partir de los datos de los cuestionarios (2012)

En las respuestas obtenidas, evidencian que no necesariamente el desarrollo de las competencias que se pueden obtener en la ejecución de las actividades en un determinado cargo, están asociadas a un plan de formación, tal situación puede estar relacionada con las insuficiencias presupuestarias que presentan la mayoría de las alcaldías y que limitan a veces la inversión en capacitación del capital humano, situación que también se confirma en las respuestas de las entrevistas. Cabe destacar, que la falta de planes de capacitación no solo se debe al factor antes mencionado sino que puede estar asociado a la ausencia de políticas de capacitación del personal, inherentes a la filosofía y cultura de cada alcaldía.

**Gráfico 4**

**La organización aplica políticas asertivas de administración de recursos humanos (selección, evaluación, compensación y capacitación).**

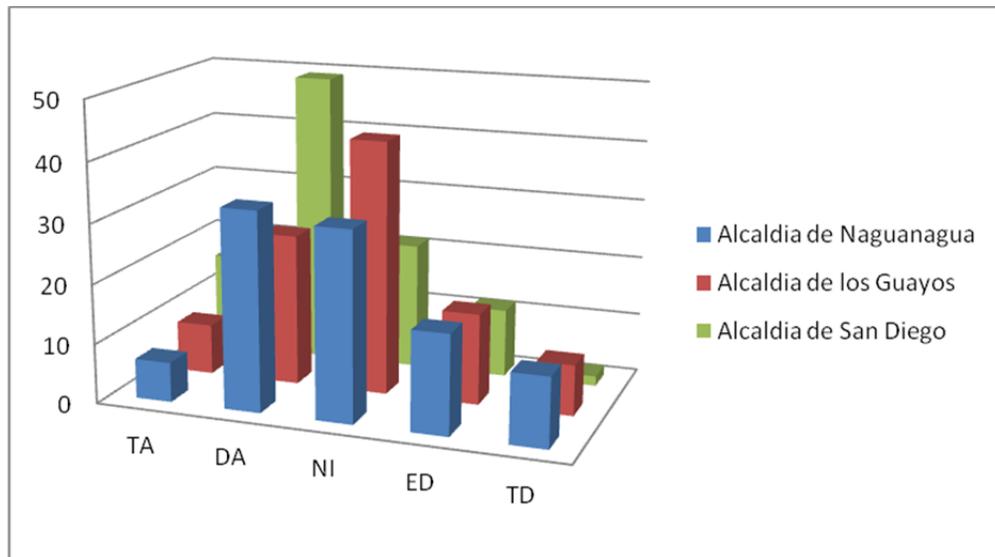


**Fuente:** Elaboración propia a partir de los datos de los cuestionarios (2012)

En esta afirmación, puede notarse que la tendencia evidencia que el personal no percibe que las políticas de selección, evaluación, compensación y capacitación que aplican las alcaldías sean asertivas, es decir de acorde con la realidad organizacional. Tal situación puede estar asociada a la ausencia de valores asociados con el capital humano, que se traduzcan en una cultura organizacional que este orientada a una eficiente gestión del capital humano desde el mismo momento en el cual la persona entra a formar parte del equipo organizacional; lo anterior además puede traer como consecuencia la desmotivación de las personas afectando el buen desarrollo de las actividades y la generación de un proceso de entropía organizacional.

**Gráfico 5**

**La organización fomenta valores que promuevan el desarrollo integral de la persona.**

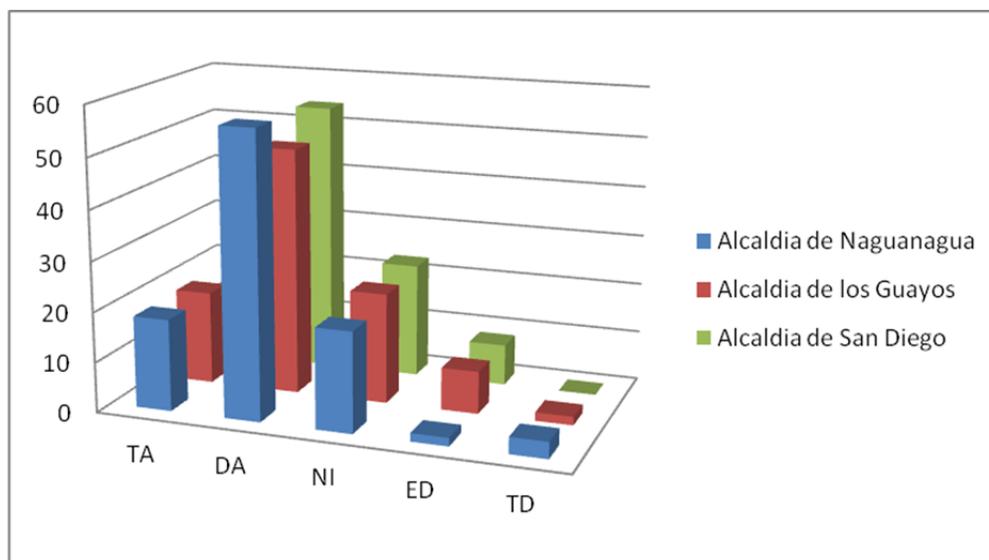


**Fuente:** Elaboración propia a partir de los datos de los cuestionarios (2012)

Puede evidenciarse en esta afirmación que de igual manera, la tendencia refleja que los empleados no perciben en su totalidad, que exista una filosofía organizacional orientada a tomar en cuenta el desarrollo de su capital humano, lo anterior implica además la ausencia de una cultura organizacional que se traduzca en prácticas asertivas de desarrollo de éste. Desde la perspectiva axiológica también puede generar un proceso de entropía negativa con efectos recursivos tendentes a generar desorden y caos organizacional.

**Gráfico 6**

**El aprendizaje organizacional permite formar y/o desarrollar las competencias para realizar las tareas según la descripción del cargo.**

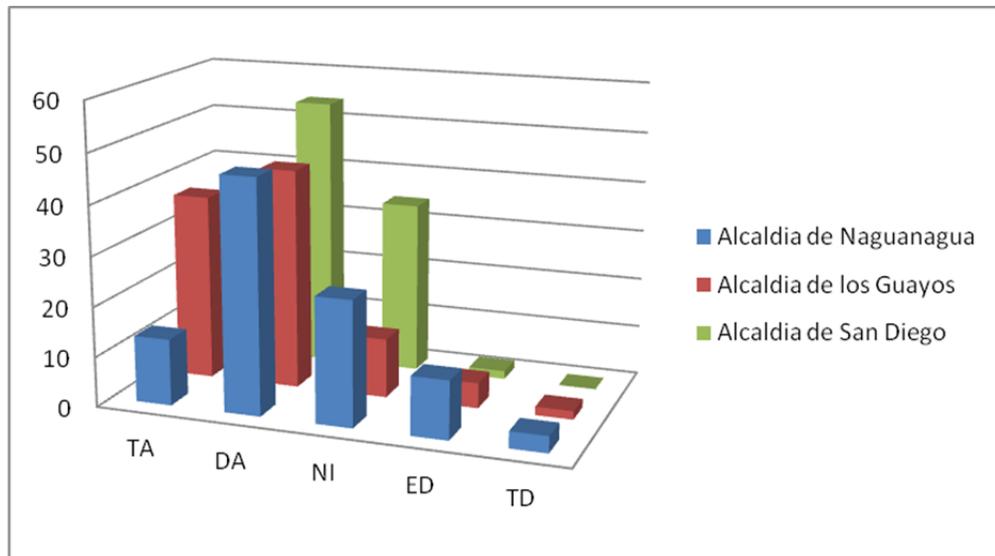


**Fuente:** Elaboración propia a partir de los datos de los cuestionarios (2012)

Las respuestas presentan una tendencia positiva en las tres alcaldías seleccionadas, lo cual refleja la importancia de generar espacios de aprendizaje interno y externos que permitan la obtención de nuevas competencias, así como afianzar las ya existentes en el capital humano, lo cual refuerza los planteamientos de Tovar y Castillo (2006) sobre la teoría del Capital Humano que destaca la importancia de la formación del recurso humano para generar y difundir el conocimiento, lo cual puede traducirse en la obtención de competencias y el afianzamiento de las existentes. Lo anterior, debe soportarse justamente en un proceso de creación de valores que se traduzcan en una verdadera cultura organizacional que este orientado su desarrollo como factor clave de éxito para el logro de la eficiencia en todos los procesos que lleve a cabo los gobiernos locales.

**Gráfico 7**

**El desarrollo de nuevas competencias para ejecutar tareas de acuerdo a la descripción de cargos, depende de la infraestructura y de tecnologías de información.**



**Fuente:** Elaboración propia a partir de los datos de los cuestionarios (2012)

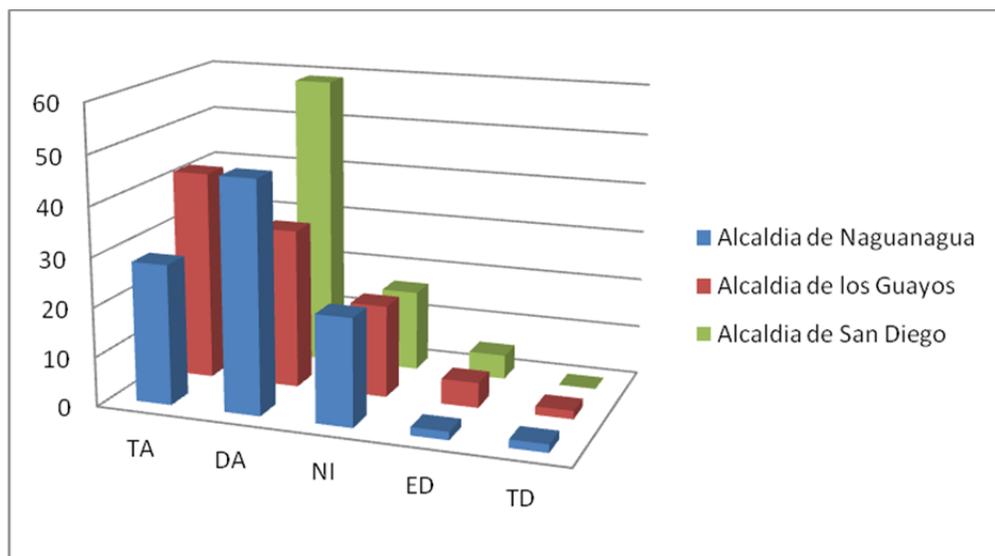
La tendencia a esta afirmación, demuestran la importancia del ambiente laboral como un factor de motivación, que soporta el desarrollo del capital humano y las nuevas tecnologías de información y comunicación, como una herramienta que facilita y fomenta el desarrollo y afianzamiento de nuevas competencias, que se traducen en nuevos conocimientos a través de la velocidad de procesamiento de la información.

Ciertamente la tendencia en la mayoría de las organizaciones a las que se incluyen los gobiernos locales, es a la sistematización de los procesos, lo cual implica mejoramiento de su infraestructura, representada en nuevos espacios, nuevos equipos entre otros y por otra parte la necesidad de adiestrar a su capital humano en el uso de las nuevas tecnologías, para la ejecución eficiente del cargo que desempeña, lo cual trae como consecuencia el desarrollo de nuevas competencias, además de la posibilidad de generar

y transmitir los conocimientos, siendo un factor clave de éxito el fomento del aprendizaje organizacional.

**Gráfico 8**

**La creatividad contribuye al desarrollo de las competencias para la mejor ejecución de las tareas, según la descripción de cargos en los gobiernos locales.**



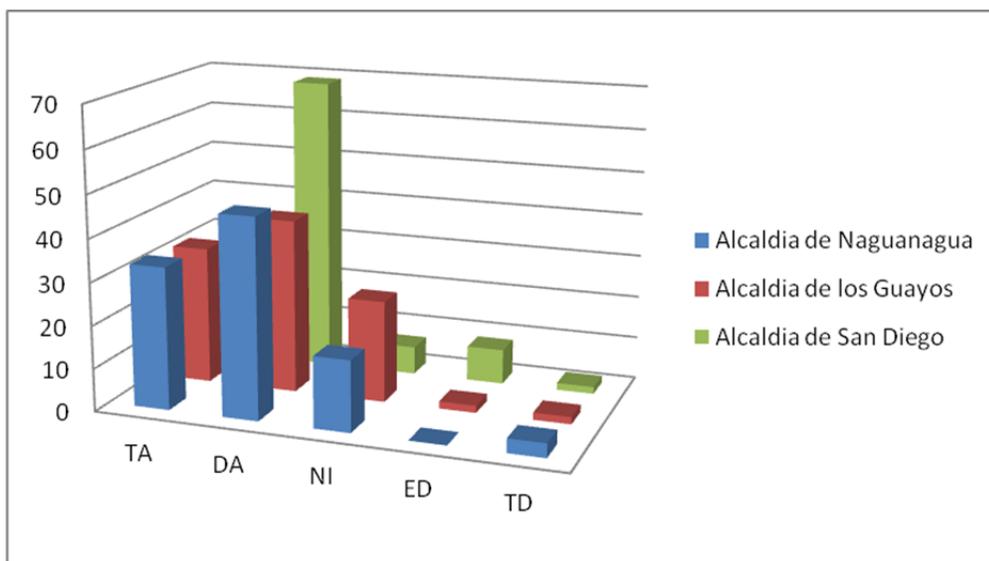
**Fuente:** Elaboración propia a partir de los datos de los cuestionarios (2012)

Como puede evidenciarse la tendencia en las tres alcaldías, es que consideran la creatividad como un factor clave para desarrollar competencias en el cargo. Esto implica la libertad y capacidad para crear y generar ideas que se traduzcan en innovación de manera obtener soluciones a los problemas, así como la posibilidad de mejorar los procesos de trabajo de acuerdo al cargo que desempeña el cargo, lo cual refuerza los planteamientos de González (1999) sobre la importancia de establecer una “Gerencia Integral Creativa” basada en una acción centrada en la armonización de recursos, interacción con el medio y la participación plena de la persona a través del desempeño profesional creativo.

Lo anterior debe estar soportado en una cultura organizacional y en políticas tendentes a fomentar los procesos creativos en el personal, así como en la capacidad de autonomía y de toma de decisiones del mismo, enmarcados en las leyes y normativas que rigen los procesos en los gobiernos locales.

**Gráfico 9**

**El liderazgo, motiva el aprendizaje para desarrollar nuevas competencias para la mejor ejecución de las tareas según la descripción del cargo.**



**Fuente:** Elaboración propia a partir de los datos de los cuestionarios (2012)

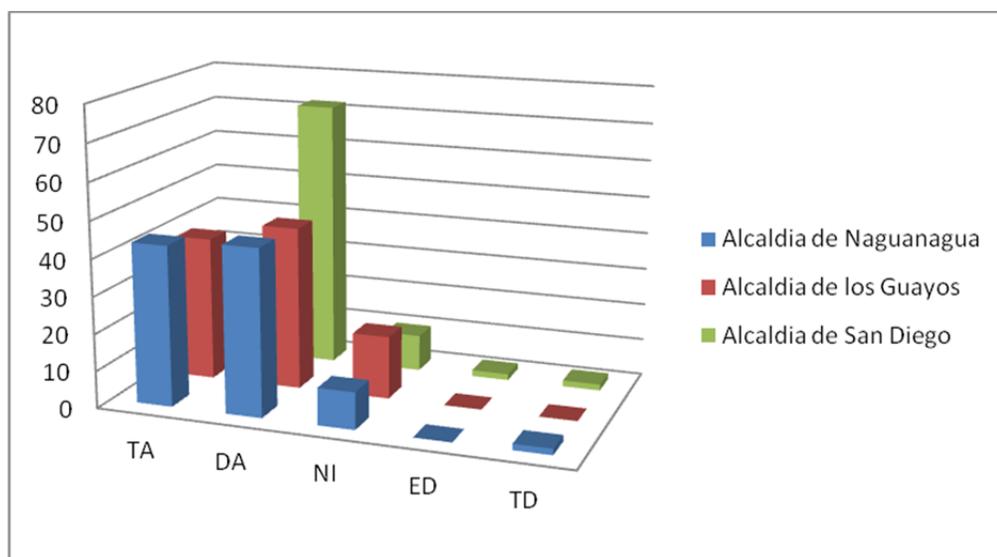
Las repuestas orientan la tendencia hacia la importancia del liderazgo para el desarrollo de las competencias, lo que implica que se deben establecer las estrategias tendentes a fomentarlo a través de la formación, el empoderamiento y autonomía del personal, que le permita a las personas por medio del poder compartido, tomar decisiones; lo anterior de acuerdo con los planteamientos de Warren, Bennis, Spreitzer, Gretchen, y Cummings Thomas (2002) al hacer referencia a la necesidad en la

organización de fomentar un liderazgo compartido, caracterizado por la descentralización del poder y el compartir la dirección.

Es importante destacar que la influencia asertiva del líder fomentara el trabajo en equipo, el poder, la motivación para un mejor desempeño en las actividades que ejecuta el personal, tal y como plantea Chiavenato (2008), por lo que se destaca su importancia dentro de la gestión del capital humano.

**Gráfico 10**

**La comunicación, motiva el aprendizaje para desarrollar nuevas competencias para la mejor ejecución de las tareas según la descripción del cargo.**



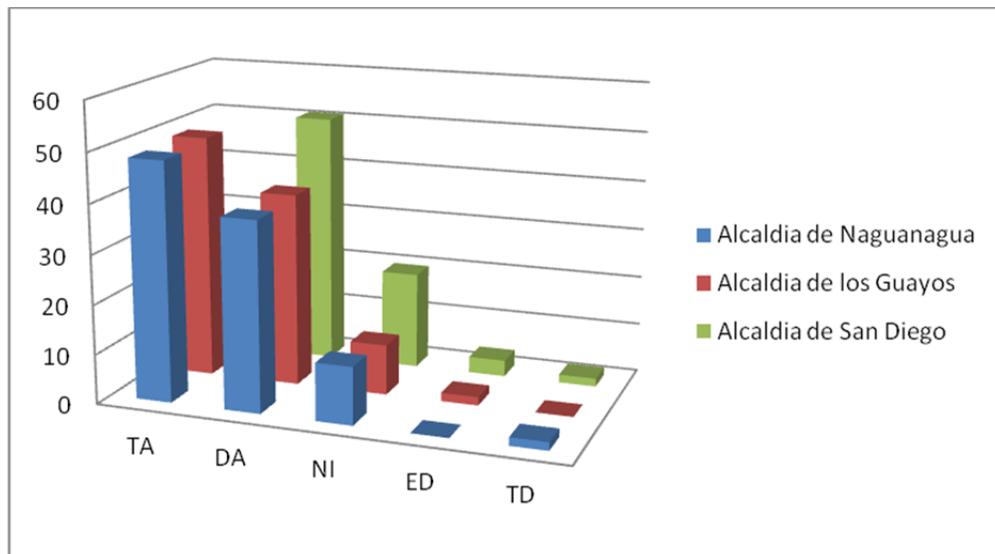
**Fuente:** Elaboración propia a partir de los datos de los cuestionarios (2012)

En las respuestas obtenidas se evidencia la importancia que le dan a la comunicación, como herramienta para transmitir la información que se traduzca en conocimiento útil para la obtención y afianzamiento de las competencias. Ciertamente los gobiernos locales a través de la dirección de recursos humanos deben formular y ejecutar las estrategias más adecuadas de comunicación, para fomentar espacios asertivos de

aprendizaje en las diferentes áreas, de manera de lograr el objetivo antes descrito, además de utilizar los medios apropiados poder transmitir la información que requieren las personas para que puedan entender y ejecutar con mayor eficiencia sus tareas según el cargo que desempeñen fomentando la creación de equipos de trabajo, la colaboración y el compañerismo, es decir mejorar la gestión de la organización tal y como lo afirma los preceptos de Arnoletto (2010).

**Gráfico 11**

**El trabajo en equipo, motiva el aprendizaje para desarrollar nuevas competencias para la mejor ejecución de las tareas según la descripción del cargo.**



**Fuente:** Elaboración propia a partir de los datos de los cuestionarios (2012)

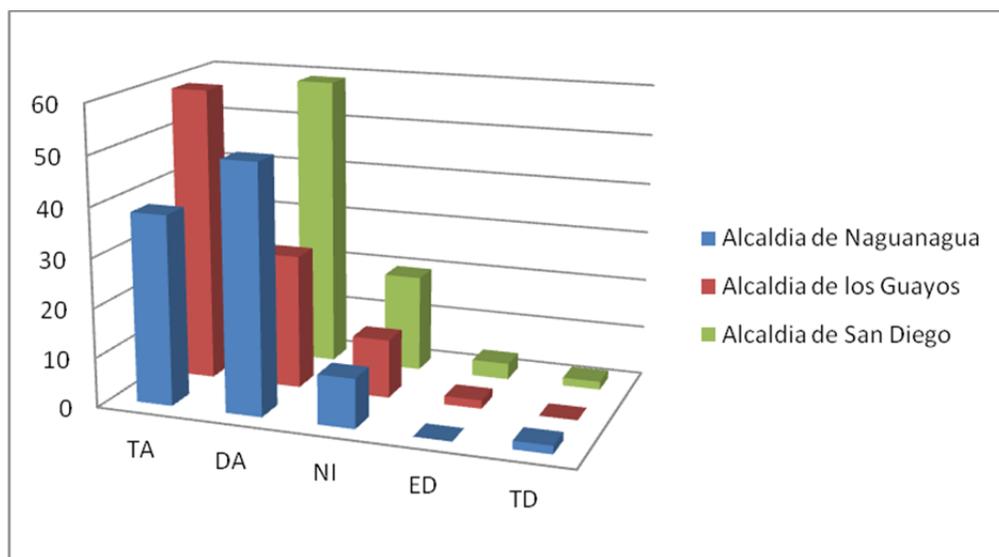
La tendencia prueba que en las alcaldías seleccionadas como muestra, el personal concede gran importancia al trabajo en equipo, esto permite hacer sinergia en la generación de conocimientos que se traduzcan en nuevas competencias por parte del personal, soportado en una asertiva gerencia, en concordancia con los planteamientos Fernández y Cordero (2008) quienes expresan que el conocimiento no solo es individual

sino que preferente debe ser colectivo y organizado, es decir que el mismo depende de las formas de dirección consolidadas en la organización, de formas colectivas de trabajo.

En este sentido, la reflexión se orienta al establecimiento de una cultura organizacional que se asocie con los valores de compañerismo, lealtad, colaboración e integración como base para fomentar en la practica el trabajo en equipo, lo cual también implica el fomento del liderazgo, la adecuada comunicación para transmitir información y en consecuencia mayor motivación en el personal, todo esto son elementos claves en la asertiva gestión del capital humano.

**Gráfico 12**

**Las tareas que ejecuto se articulan con las estrategias para contribuir al logro de los objetivos de mi departamento y de la organización.**



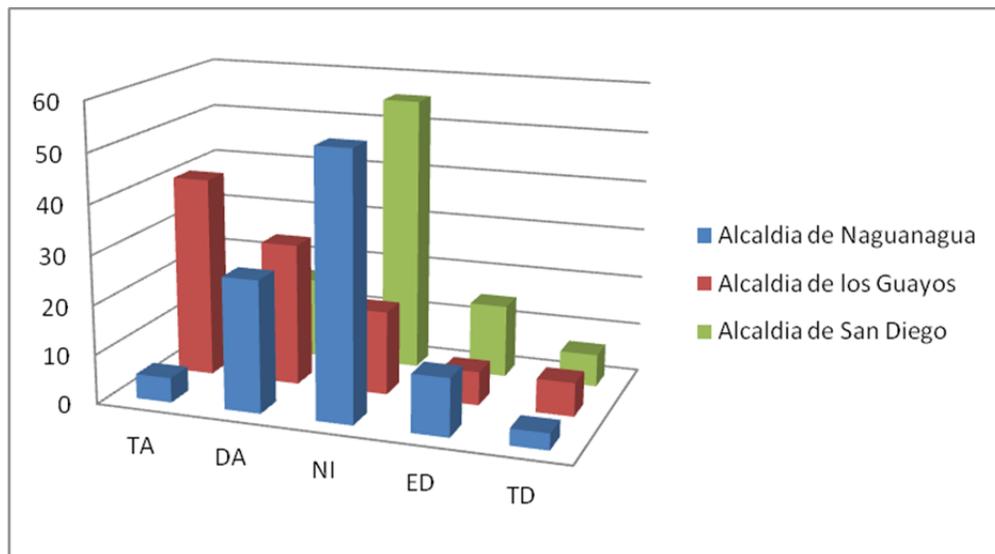
**Fuente:** Elaboración propia a partir de los datos de los cuestionarios (2012)

En las respuestas obtenidas se comprueban que la tendencia es considerar, que sí existe articulación entre la sus actividades inherentes al cargo y la estrategias para el logro de los objetivos. Lo anterior, está asociado a la asertiva comunicación

representado por la utilización de los medios y canales apropiados para transmitir la información necesaria (misión, visión, valores, objetivos), de manera que el personal pueda conocerlos e internalizarlos y que las actividades que ejecuten estén realmente orientadas al logro de los objetivos en las diferentes áreas; de igual manera, orientadas a la obtención de competencias, todo lo cual se enmarca en una asertiva gestión de capital humano.

**Gráfico 13**

**El factor político incide en la gestión de capital humano para la mejor ejecución de las tareas según la descripción del cargo.**



**Fuente:** Elaboración propia a partir de los datos de los cuestionarios (2012)

Las respuestas obtenidas evidencian una tendencia hacia la incidencia de la política en la gestión del capital humano, lo cual deja un espacio abierto para la reflexión, en relación al hecho de que puede deberse a los estilos de gerencia presentes en cada una de las alcaldías. Es así que tiene relevancia los planteamientos de Borges et al (Ob.cit.) sobre la incidencia que tiene el clientelismo político dentro de los gobiernos locales, el

cual limita la ejecución de una gestión de recursos humanos que se articule con las estrategias de crecimiento de la organización.

### ***Triangulación de Datos***

A efectos de triangular los datos obtenidos en la observación no participante, la entrevista realizada a los alcaldes, directores del área de gestión humana y el cuestionario aplicado a los empleados de las alcaldías seleccionadas, se procedió a tomar las categorías comunes de las seis entrevistas aplicadas, destacando además otras categorías que el investigador considero importantes para el modelo.

Posteriormente, el análisis se orientó a comparar y contrastar con las respuestas obtenidas en los cuestionarios sobre la misma temática, además de soportarla y contrastarla según sea el caso con los fundamentos teóricos y autores según el tema tratado. De todo este análisis, se pudieron demostrar situaciones que influyen en la gestión del capital humano, así como elementos importantes que servirán de soporte para la construcción del modelo; en este sentido se hacen algunas reflexiones sobre este particular.

### ***Aspectos Comunes y Contrastes entre los Datos y los Entrevistados***

A todos nos consta que diferentes personas en diversas posiciones refieren como “los hechos” su versión sobre la misma realidad, y que también varían esa misma información cuando hablan con personas diferentes. Más aún, la misma información puede cambiar continuamente, cuando se cambia de grupo informante, y varios documentos sobre el mismo tema pueden llegar a ser contradictorios. Como destaca Martínez (1998), la credibilidad de la información varía mucho: los informantes pueden mentir, omitir datos relevantes o tener una visión distorsionada de las cosas.

En este estudio, fue necesario contrastarla, corroborarla o cruzarla con la de otros informantes, recogida en tiempos diferentes, usando técnicas de triangulación (combinación de diferentes métodos y fuentes de datos, entre otros. Convino, por tanto, que la muestra de informantes representara en la mejor forma posible los grupos, orientaciones o posiciones de la población estudiada, como estrategia para corregir distorsiones perceptivas y prejuicios y porque toda realidad humana es poliédrica, tiene muchas caras.

La habilidad para identificar cómo un determinado grupo percibe los eventos, comparándolo con las percepciones de otros grupos y construyendo una imagen más amplia desde el punto de vista de un observador externo, es uno de los puntos fuertes de la investigación cualitativa y etnográfica y la mejor forma de superar la subjetividad. La sutileza, complejidad e interrelación entre varios puntos de vista y eventos no se puede registrar mediante cuestionarios u otras formas de investigación meramente cuantitativa.

Un aspecto determinante, fue la selección de los informantes, lo cual planteó un problema que fue necesario resolver con táctica y aplomo. Para ello fue indispensable tener claro el fin que se perseguía. En el primer caso, escogimos una muestra amplia y representativa de esa misma población y sondeamos la opinión, mediante un cuestionario bien elaborado y probado; en el segundo, en cambio, debimos tener en cuenta que la verdad no coincide democráticamente con la opinión de la mayoría, sino que se alcanza (y aún así sólo de manera parcial y aproximada), a través del juicio de personas capaces, calificadas y expertas en la materia. Debido a ello, fue necesario estudiar a fondo la opinión de esas personas. Por desgracia, en muchas investigaciones, a menudo se confunden estas cosas: parecería que lo que se buscara es una técnica que ahorre el tener que pensar, lo cual nunca dejará de ser una ilusión.

Después de varias visitas a las alcaldías para exponer las intenciones de la investigación, hacer los arreglos formales con los responsables de la misma y formarse

una idea general de su estructura, funcionamiento y mayores áreas de interés, el investigador abordaría el estudio de las evidencias, que se señalan a continuación:

Existe un ambiente laboral caracterizado por el trato cordial, la socialización, lo cual fomenta el trabajo en equipo, esto sin lugar a dudas motiva a las personas y genera un ambiente organizacional positivo para el desarrollo del capital humano caracterizado por la generación de conocimientos, a través del aprendizaje colaborativo, lo cual influye positivamente en la generación de nuevas competencias además del afianzamiento de las ya existentes, basado en los preceptos de Moreno (2004) cuando afirma:

En la emergente sociedad del conocimiento un concepto que cada vez está adquiriendo importancia es el aprendizaje colaborativo, como consecuencia de los desafíos que plantea esta sociedad a la mayor parte de los individuos respecto a las competencias y habilidades requeridas para integrarse adecuadamente en la misma con suficiente nivel de éxito en cuanto a su vida personal, social y laboral (p.55).

Lo expresando, confirma la importancia del aprendizaje colaborativo como un instrumento que permite proyectar un determinado conocimiento orientado a la obtención de competencias en los diferentes cargos de la institución.

De igual manera y en relación con lo anterior, se probó la importancia de la comunicación como factor estratégico para propiciar entornos de aprendizaje a través de la transmisión de conocimientos que fomenten las competencias dentro de la asertiva gestión del capital humano, además de contribuir a la motivación del personal, garantizar la coordinación y eficiente ejecución de los objetivos y estrategias. Además, permite dar a conocer los elementos fundamentales del direccionamiento estratégico como lo son: la misión, la visión, los valores y objetivos, fomentando el compromiso del personal con la institución en concordancia con los planteamientos de Etxarren (2004)

sobre el fortalecimiento de la institución a través del establecimiento de un eficiente sistema de comunicación.

Igualmente, es importante dentro lo que debe ser la buena comunicación, la necesidad de establecer por parte de los altos niveles de la dirección, un diálogo constante y bidireccional, con el personal en los niveles subordinados, escuchando sus opiniones, factor que refuerza la motivación y el compromiso con la gestión al sentirse tomados en cuenta. Lo anterior, reafirma los preceptos de Arnoletto (Ob.cit) referidas a la necesidad que tienen los altos directivos de las organizaciones entre las que se pueden incluir a los gobiernos locales de obtener y dar información, por lo que requieren establecer buenos canales de comunicación en el que el dialogo será un factor clave de éxito.

Otra reflexión, estuvo orientada a la importancia de dar a conocer los valores organizacionales enmarcados en la filosofía y cultura de cada gobierno local como institución, para lo cual es clave la asertiva comunicación, como una forma de generar la identificación del personal con éstos, así como fomentar el compromiso para su aplicación, lo que implica también un compromiso con la gestión de gobierno.

En este particular y haciendo referencia a las opiniones de los empleados encuestados, se pudo asegurar en líneas generales, reconocen la importancia de la comunicación para transmitir conocimientos y generar nuevas competencias y fomenten valores orientados al desarrollo del capital humano, lo cual reafirma los postulados de López (1998) sobre la importancia de centrar la filosofía de la organización en las personas en lo que denomina “nuevo humanismo”. Aspecto este, que se retomará en lo sucesivo.

En relación a la generación de nuevas competencias se destaca de manera general en la opinión de los alcaldes y directores de recursos humanos, la importancia de la creatividad como un elemento que le permite al capital humano visualizar escenarios y

actuar ante situaciones complejas; en este sentido, también se justificó una opinión similar en los empleados encuestados, en la que destacan su importancia para mejorar los procesos de trabajo.

Cabe señalar, que en la medida que las personas tengan la libertad de desarrollar procesos creativos, tendrán la capacidad de innovar, para encontrar soluciones y afrontar asertivamente los problemas, además como se mencionó anteriormente mejorar los procesos de trabajo en el cargo, lo cual influye positivamente en la eficiencia de la gestión; reafirmando los postulados del Enfoque Cognitivo, Racional y Semántico; que hace énfasis en el producto del pensamiento creativo y la solución de problemas y de manera específica el enfoque de solución creativa de problemas, igualmente los postulados de Drucker (Ob.cit.) referidos a la relación entre innovación como consecuencia de los procesos creativos y capital humano como dueño del ingenio que conduce a propiciar dichos procesos.

Sin embargo lo anterior se contrapone a los planteamientos de Rosales (2006) sobre las limitantes asociadas con el marco jurídico representado en leyes, reglamentos y ordenanzas municipales, en las actividades del capital humano y la importancia de la autonomía para estimular la creatividad y la innovación.

Otro aspecto que se destacó, fue el referido al Liderazgo como factor que permite engranar los elementos que integran la gestión del capital humano. En este sentido, los gobiernos locales deben fomentar el liderazgo entre su personal para que estos sean catalizadores de este proceso de engranaje; lo que además, se constituye en una competencia a desarrollar en las personas, aspecto este que se corroboró en la muestra de empleados encuestados en las alcaldías y realza la importancia del capital humano en dicho proceso. Igualmente para que esto ocurra es necesario facultar al capital humano, lo que implica darle autonomía y empoderarlos para la decisión y la acción.

Se desprende de lo anterior, la relación con los planteamientos de Warren, Bennis. y Burt Nanus. (2008) sobre la importancia que debe dársele a los empleados al mismo nivel que los directivos, así como la necesidad de facultar y darles poder a los líderes, de manera de lograr una efectiva potenciación, todo esto enmarcado en una asertiva gerencia pública moderna caracterizada por una actitud de liderazgo en el personal, tal y como lo plantea Rosales (Ob.cit.).

También se pudo comprobar la importancia de la rotación y los ascensos dentro de los procesos de evaluación del desempeño del capital humano, en la cual, los alcaldes y directores de recursos humanos en líneas generales coincidieron en la importancia de aplicarlos como herramienta para fomentar las competencias y afianzar las ya existentes.

Sin embargo la mayoría de los empleados encuestados coincidió en líneas generales que las políticas de gestión del capital humano, en especial las referidas a evaluación del desempeño y compensación no son tan asertivas, lo que implica ausencia de valores compartidos que se traduzcan en una verdadera cultura organizacional orientada al desarrollo del capital humano, lo que a su vez incide en la motivación. Igualmente, lo anterior puede deberse entre otros factores a las limitaciones presupuestarias que deben afrontar las diferentes alcaldías, lo cual también lo manifestaron los alcaldes y directores de recursos humanos entrevistados.

Todo lo anterior contrasta con los planteamientos de Gómez, Balkin y Cardy (citados en Aragón, García, Pérez, Sabater, Sánchez y Sanz 2005) sobre la importancia de estos procesos para potenciar las habilidades y destrezas del personal en sus respectivos cargos, así como motivarlo, trayendo como consecuencia, mejoras los procesos internos de la organización.

Otro aspecto que se debe resaltar de las entrevistas efectuadas, está referido a la formación o capacitación como un factor clave de éxito en la asertiva gestión del capital

humano en los gobiernos locales. Se destaca la necesidad de capacitar al capital humano en el uso y manejos de las nuevas tics, en concordancia con los requerimientos del gobierno central, enmarcado además en la necesidad e importancia de digitalizar los procesos administrativos dentro del denominado gobierno electrónico.

Lo anterior apunta, a que la reflexión se orienta a entender la importancia de la formación del capital humano dentro de este nuevo paradigma informacional el cual Castells (Ob.cit.) denomina sociedad informacional, caracterizado por la constante transferencia tecnológica y de nuevas formas organizativas del trabajo, en el cual surge un nuevo arquetipo humano que debe adaptarse a esta nueva realidad basada en las redes y la conectividad, para procesar información que se traduzca en fuente de conocimiento y productividad.

En este sentido las nuevas Tics tendrán un rol protagónico, ya que se convierten en la herramienta que facilite la transición hacia el surgimiento de una verdadera sociedad de conocimiento, definida por la UNESCO (2005) como capacidad para identificar, producir, tratar, transformar, difundir y utilizar la información con vistas a crear y aplicar los conocimientos necesarios para el desarrollo humano, esto será posible en la medida en que se reduzca la brecha digital de manera que la mayoría de las personas puedan tener acceso a ordenadores, internet entre otros y se reduzca también la brecha cognitiva asociada con el acceso al conocimiento a través del uso de las tics.

Por otra parte, la tendencia hacia la digitalización de los procesos, en el contexto del gobierno electrónico, implica la preparación del capital humano, el equipamiento necesario en infraestructura, así como el soporte tecnológico necesario, de manera de acercarse aun más al ciudadano y prestarle un mejor servicio. Lo anterior concuerda con los planteamientos de Gómez (2007) al afirmar:

El gobierno electrónico es la combinación de las tecnologías de información y comunicación, por una parte, y de liderazgo gubernamental orientado al servicio para simplificar procesos y para acercar los servicios gubernamentales al ciudadano. Cuando la gestión pública está orientada al servicio, la tecnología puede convertirse en un vehículo privilegiado para que los ciudadanos puedan tener mejor acceso a la información gubernamental... (p. 69)

El planteamiento anterior, permite deducir la importancia y necesidad de preparar al capital humano, en el uso de las nuevas tics, soportado en un compromiso gerencial y de acorde a las exigencias de un entorno complejo, para tener mejor capacidad de respuesta y mayor interacción con el ciudadano.

Igualmente, se destaca la necesidad de establecer alianzas estratégicas con diversas instituciones de educación superior, así como institutos especializados para la preparación del capital humano en las áreas claves y de acorde al cargo que desempeñan, enmarcado en una filosofía gerencial representada en valores orientados al desarrollo y mejoramiento del capital humano, teniendo como gran limitante las deficiencias presupuestarias, que impide que se concrete una verdadera cultura organizacional orientada a este fin.

En este sentido, en las respuestas obtenidas de los empleados encuestados referidas a las políticas de la asertiva gestión de capital humano y el fomento de las competencias a través de los planes de formación, se evidencio que aunque se fomenten valores orientados al desarrollo y mejoramiento de las personas, no perciben que en la realidad organizacional ocurra así.

Lo anterior contrasta con los planteamientos de Dolan, Valle Cabrera, Jackson y Schuler (citados en Aragón et al Ob.cit.) sobre la importancia de la formación como instrumento que mejora los conocimientos, habilidades y actitudes del capital humano, teniendo que estar articulado de manera coherente y lógica a los planes estratégicos y con las políticas de gestión de capital humano.

Por último, en el marco de las reflexiones producto de la triangulación de los datos obtenidos de los informantes clave, se hace mención al factor político como elemento que incide en la gestión del capital humano; en este sentido se destaca la importancia de la objetividad en el momento de seleccionar al personal, teniendo como prioridad su preparación, la experiencia y el compromiso con la gestión, lo cual resalta la importancia del talento humano por encima de la tendencia política, entendiéndose que no debe tener incidencia en los procesos de gestión de capital humano.

Sin embargo, lo anterior, contrasta con las respuestas obtenidas de los empleados encuestados, en especial la alcaldía de Los Guayos, los cuales manifestaron que sí tiene una alta incidencia en la gestión del capital humano. Esto puede deberse al estilo gerencial que se aplique en cada alcaldía, lo cual tendrá incidencia en la gestión de capital humano, en los procesos internos y en consecuencia se verá reflejada en una mejor calidad de servicio al ciudadano.

De igual manera, la incidencia del factor político, reafirma los postulados de Cuenca (Ob.cit.) quien hace referencia a la politización como variable que afecta y condiciona la gestión de recursos humanos en los gobiernos locales. Esto debido a que las alcaldías como instituciones públicas están inmersas en el denominado “clientelismo político” al respecto Kelly, (citada en Añez y López 2001:204) señala que: “las alcaldías se han convertido en un blanco importante para la actividad partidista transformándose en un centro local de distribución de poder, empleo y recursos económicos.” Las mismas autoras justifican tal afirmación al señalar las causas que originan el clientelismo político en los gobiernos locales cuando expresan:

Esta caracterización más o menos razonable obedece a que las Alcaldías han establecido una relación clientelar con los partidos políticos, y en la mayoría de los casos los funcionarios municipales son dirigentes de dichas organizaciones, asumiendo dos objetivos totalmente antagónicos. Por una parte, tratando de buscar la eficiencia y efectividad organizacional, y por la otra complaciendo y siendo leales al partido que los seleccionó para el cargo, lo que ocasiona caos en la acción y resultados negativos. (p.204)

Lo anterior evidencia una gran contradicción entre la necesidad de ser eficientes en la ejecución de las actividades de acuerdo al cargo, y el hecho de colocar a personas que no son competentes para éste, aunque si leales a una ideología del partido político de turno, lo cual afecta de la gestión de dicha alcaldía.

Para concluir, las evidencias encontradas y confrontadas con la teoría, permiten confirmar aspectos relacionados con la percepción del investigador en los gobiernos locales, así como permiten obtener elementos importantes para la construcción del modelo de gestión de capital humano en los gobiernos locales, bajo un enfoque de las competencias en el contexto de la sociedad del conocimiento.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA PARA DESARROLLAR EL MODELO DE GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO EN LOS GOBIERNOS LOCALES DEL ESTADO CARABOBO**

En este capítulo se argumentó sobre la metodología utilizada, basado en que el investigador debe innovar en la búsqueda del camino para acercarse a su objeto de estudio en una realidad determinada; en este sentido, se desarrolló la fundamentación teórica de los enfoques y los métodos que se utilizaron, así como una descripción sobre la herramienta metodológica soportada en diferentes autores, que permitió abordar la realidad desde una perspectiva fenomenológica, y finalmente, aportó información valiosa sobre los diferentes elementos para el diseño del modelo de gestión de capital humano.

#### **3.1 Herramienta metodológica utilizada en la construcción de un modelo idóneo de gestión del Capital Humano en los gobiernos locales.**

En primer lugar, es importante destacar que los procesos de investigación están enmarcados en un determinado paradigma. Kuhn, (citado en Medina 2001:79) lo define como: “un conjunto de suposiciones interrelacionadas respecto al mundo social que proporciona un marco filosófico para el estudio organizado de este mundo...”, más adelante afirma: “establece los criterios para el uso de herramientas apropiadas y proporciona una epistemología...” Estas afirmaciones permiten entender que los paradigmas son útiles para comprender y aclarar la existencia de un fenómeno en una determinada realidad, además de establecer la manera de estudiarlos; puesto que son modelos mentales, que actúan como filtro proporcionando un marco de referencia que las percepciones personales, pensamientos o creencias para interpretar la realidad particular de cada quien.

En este sentido, a lo largo de la historia de la ciencia han surgido diferentes corrientes del pensamiento. Hernández et al (Ob.cit.) hace referencia al empirismo, el materialismo dialéctico, el positivismo, la fenomenología, el estructuralismo y diversos marcos interpretativos como el constructivismo, los cuales han originado diferentes rutas en la búsqueda del conocimiento, lo que a su vez orienta el método (cuantitativo o cualitativo), para la obtención del mismo, pudiendo situar como lo expresa Conde (1999) en la Grecia clásica el momento en el cual se inicia de manera clara la polémica entre lo cuantitativo y lo cualitativo; siendo Platón y Aristóteles las dos figuras emblemáticas de dicha polémica, centrada en la confrontación entre dos visiones “formalistas” y “sustantivistas”.

Platón fue un formalista e idealista que defendía que los objetos no podían dividirse, puesto que al final solo habría forma y no materia, llegándose a algo que es sólo matemático, por lo que su planteamiento iba orientado al reducir la ciencia y la naturaleza a las matemáticas, evidenciándose como uno de los predecesores de la perspectiva científico-positivista orientado a lo cuantitativo. Por su parte, Aristóteles, defendió la metodología de aproximación a los objetos de manera empírica, directa y analógica para describir sus movimientos, orientándose así a la perspectiva cualitativa.

Es importante resaltar, que la oposición entre el cuantitativismo y el cualitativismo, se basa en una distinción ontológica entre cantidad y calidad, como lo expresa Dávila (1999:70) “...la asignación de números y palabras... pretende señalar una radical diferencia entre lo que de preciso hay en la cantidad, así como de impreciso hay en la cualidad...”

En este orden de ideas, se ha planteado una polémica de incompatibilidad entre el planteamiento de la investigación cuantitativa y cualitativa, al respecto Ruíz (2006) señala:

Los defensores de la incompatibilidad pretender reclamar el recurso exclusivo... los partidarios del análisis cuantitativo afirmando que el análisis cualitativo carecen de mecanismos internos que garanticen el nivel mínimo de fiabilidad y validez, y los partidarios del análisis cualitativo, por su parte, afirmando que la supuesta neutralidad y precisión de la medida de los datos cuantitativos no pasan de ser una mera afirmación ideológica, resaltando el escaso valor explicativo de varianzas aportado por los test estadísticos y ridiculizando el abuso esotérico de formas cada vez más cabalísticas para el logro de unas definiciones de los fenómenos sociales progresivamente alejadas de la realidad social. (p.11)

Los partidarios de hacer estas distinciones hablan de dos paradigmas científicos, el positivismo basado en la obtención del conocimiento a través del análisis estadístico de los datos por medio de experimentos descriptivos y comparativos; al respecto Martínez (Ob.cit.:14) señala: “La idea central de la filosofía positivista sostiene que fuera de nosotros existe una realidad totalmente hecha, acabada y plenamente externa y objetiva, y que nuestro aparato cognoscitivo es como un espejo que refleja imágenes de esa realidad exterior.”

Por la otra parte, el paradigma pos positivista, que basa la obtención del conocimiento en un proceso interpretativo para comprender la realidad, a lo que Martínez (Ob.cit.:22) “señala: la orientación pos positivista efectúa un rescate del sujeto y de su importancia. La mente construye la percepción o el objeto conocido, informando o moldeando la materia amorfa que le proporciona los sentidos, por medio de formas propias o categorías” El mismo autor (2009) complementa esta idea al expresar:

La epistemología pos positivista hace ver que no existe en el “proceso cognoscitivo” de nuestra mente, una relación directa entre la imagen empírica, visual, auditiva, olfativa y la realidad externa... sino que siempre esta mediada e interpretada por el horizonte personal e individual del investigador... (p.166)

Todo lo anterior, refleja la idea de ambigüedad entre los paradigmas cuantitativos y cualitativos, sin embargo es importante destacar los planteamientos de Mires (1996) quien hace referencia a la vigencia de un paradigma; en este sentido expresa lo siguiente:

“...de este modo, cuando se afirma que lo que hoy está siendo cuestionado son los paradigmas de la modernidad, significa que determinados modelos o principios rectores pierden vigencia... un paradigma no desaparece, sino que es -empleando un término político- derrocado por otro paradigma...” (p.153).

El mismo autor aclara que esto no significa que pierda validez, sino que pasa a una condición subalterna; ya que como expresa (Ob.cit.154)... “Todo paradigma surge como oposición a otro, de modo que su lógica afirmativa sólo es transparente a partir del conocimiento del paradigma cuestionado”. Con base a lo anterior se deduce que un paradigma nace y evoluciona a partir de uno anterior, y no necesariamente desaparecer, sino más mantenerse en pugna con otros a través del tiempo.

Queda planteada la idea de que las formas de pensar están en constante evolución, enmarcadas en procesos cíclicos constantes de caos-orden-caos, surgiendo una especie de revolución paradigmática en la cual ningún paradigma es estático, sino que es susceptible a dar paso a nuevos paradigmas que nace justamente en contraposición del anterior, pudiendo debatirse o incluso ser un complemento.

La realidad en las ciencias sociales refleja que los dos son complementarios para acercarse al objeto de estudio en el contexto de una realidad determinada; de hecho Dávila (Ob.cit:72) plantea la complementariedad cuando afirma: “la posición cualitativista no se desmarca del cuantitativismo (en tanto que ambos suponen un mismo reduccionismo)... pues en ambos casos hay una asunción de la transparencia del lenguaje...” Lo expresado por el autor implica una relación dialéctica entre la

reflexividad en la interpretación de las palabras y el análisis conversacional centrado en los hechos objetivos.

Por su parte, Medina (Ob.cit.:80) apoya la complementariedad al expresar: “en la actualidad existe un creciente interés en buscar la compatibilidad y complementariedad entre las dos tendencias para posibilitar el trabajo en conjunto y no aislado”. Es así que se destaca la importancia de la complementariedad en la Ciencia Social, dentro del marco de la investigación, en este sentido es importante resaltar lo expresado por García Fernando, (citado en Bericat 1998) quien afirma:

La ciencia social es hoy y ha sido desde su origen, una ciencia multiparadigmática, esto significa que existen múltiples modos globales de contemplar, conceptualizar y de acceder la realidad social, multiplicidad que afecta no solo a las posiciones ontológicas, metateóricas y epistemológicas... sino también a las técnicas empíricas (como extraemos y como analizamos información de la realidad social).  
p.19

Sin embargo es importante también destacar, que la complementariedad de los paradigmas cuantitativos y cualitativos, puede ser la consecuencia de las limitaciones propias de ambos, en este sentido resultan interesantes los planteamientos de Ortí (1999) quien hace importantes reflexiones al respecto cuando expresa:

...la realidad concreta de la investigación social nos informa una y otra de la insuficiencia abstracta de ambos enfoques tomados por separado. Pues los procesos de interacción social y del comportamiento personal implican tanto aspectos simbólicos como elementos medibles.... La deriva del triunfalismo o absolutismo cualitativista hacia modelos de formalización perfectamente cerrada y autosuficiente como garantía de una pretendida científicidad, en cuanto a la apertura a la multidimensionalidad de lo social y real. Y comparte también con el absolutismo cuantitativista en un mismo estéril simulacro del rigor metodológico científico-natural sin conseguir producir, a su vez, más que abstracciones vacías sin relevancia ninguna para la praxis de la intervención social. (p.88)

Tal afirmación, evidencia las limitaciones que pueden tener ambos paradigmas en el acercamiento al objeto de estudio en una realidad social por lo demás compleja y cambiante, por lo que la comprensión de sus limitantes, lleva al reconocimiento como lo expresa el mismo autor de sus deficiencias en la representación y análisis de la realidad social; por lo que la complementariedad de ambos paradigmas permite maximizar sus puntos fuertes y minimizar sus debilidades en un intento de acercarse al objeto de estudio y hacer frente a una realidad social compleja.

Tomando esto como referencia puede deducirse que para abordar el objeto de estudio y enmarcados en ambos paradigmas puede utilizarse diferentes métodos, sobre este particular Ramírez (2008) menciona que éstos constituyen un camino para alcanzar los objetivos estipulados, es decir, es un camino para llegar a un fin, igualmente destaca, que la técnica muestra cómo recorrerlo, concluyendo que el método y la técnica representan la manera de conducir el pensamiento y las acciones para alcanzar una meta preestablecida.

En base a lo expuesto la lógica del investigador debe legitimar y estructurar un conjunto de decisiones y actividades planificadas bajo un proceso integrador, con el objeto de establecer enunciados veraces sobre la realidad social estudiada; por lo que se enmarca dentro de un enfoque holístico, lo que implica comprender las diferentes posturas epistemológicas para avanzar en su integración y conformar de una propuesta coherente y completa, a través de la complementariedad de métodos, al respecto Hurtado (2009) afirma:

La comprensión holística de la investigación es, por otra parte, un intento por integrar los diferentes modelos epistémicos. Se basa en los principios de continuidad, integralidad, posibilidades abiertas, holográfico (interpretación del todo a partir de la particularidad), complementariedad y devenir (es decir, comprender que las realidades se encuentran en permanente cambio). El concepto fundamental de la holística es el sintagma, que se entiende como una integración de paradigmas alrededor de un objeto de conocimiento determinado. A través de la

creación del sintagma se integran diversos paradigmas alrededor de un mismo objeto de estudio... (p.3)

En este orden de ideas, resulta interesante destacar lo expresado por Martínez (1999) en relación a la investigación cualitativa:

...la investigación cualitativa trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su sistema de relaciones, su estructura dinámica, aquella que da razón plena de su comportamiento y manifestaciones. Por esto mismo...lo cualitativo (que es el todo integrado no se opone a lo cuantitativo (que solo es un aspecto), sino que lo implica e integra donde sea importante (p.186).

Lo expresado por el autor, evidencia el carácter holístico que le da a la investigación cualitativa como aquella que integra también a la cuantitativa, dando la idea de un todo integrado, soportado también el los preceptos de lo hologramático en el cual ambos tipos de investigación como partes forman parte de un todo integrado. La investigación desde estas perspectivas, permite comprender el proceso de investigación como inacabado que puede representarse en la espiral holística, esta espiral presenta los diferentes tipos de investigación como pasos sucesivos de un proceso continuo de generación de conocimiento; basado en el principio recursivo planteado por Morín (Ob.cit) cuando expresa:

Todo examen de las actividades cerebrales debe utilizar hoy no solo la idea de la interacción, sino también la de retroacción, es decir de procesos en circuito en los que los “efectos” retro actúan sobre sus “causas”, de este modo hay retroacción entre acción y conocimiento. (p.111)

Por tal motivo, es factible hablar dentro de los dos paradigmas, sobre la integración de los métodos cualitativos y cuantitativo basado en la posición de síntesis que intenta buscar modos de combinación que maximicen las fortalezas y minimicen las debilidades de ambos métodos según la contingencia, referida a que el investigador debe analizar las circunstancias del contexto y del objeto de estudio para seleccionar la perspectiva que mejor se adapte y la dialéctica referida a nuevos modos de aprehensión de la realidad

social, de manera de poder obtener y generar nuevos conocimientos en un efecto recursivo constante.

De igual manera la legitimidad de la integración de métodos se sustenta en el principio de la dialogicidad, definido por Morín (Ob.cit:109) como: la asociación compleja (complementaria/concurrente/antagonista) de instancias necesarias conjuntamente necesarias para la existencia, el funcionamiento y el desarrollo de un fenómeno organizado”, lo expresado por Morín permite comprender que la integración de los métodos cuantitativos y cualitativos se soporta en la complementariedad de estos como una vía idónea para la comprensión asertiva del objeto de estudio en una determinada realidad, lo que conlleva también a una mejor y mayor obtención de conocimientos amparado en el efecto recursivo explicado anteriormente.

También es importante mencionar que la integración de métodos depende según Bericat (Ob.cit:39) de “...la intensidad del vínculo que se establezca entre paradigmas o meta teorías y técnicas de investigación” y del grado de coherencia que desee mantener el investigador. Es así que puede hacerse referencia al enfoque o los métodos mixtos (también denominados investigación integrativa, multimétodos, métodos múltiples, estudios de triangulación e investigación mixta), Hernández et al (Ob.cit) los definen como:

Un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (meta inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. (p.546)

De igual manera Kaplan, (citado en Borrás, López y Lozares 1999) complementa este planteamiento expresando

Uno de los objetivos y los retos de las ciencias sociales consiste en llegar a codificar el conocimiento y la intención personal además, evidentemente, de las acciones y/o interacciones manifiestas y explícitas. Ello es debido a que no podemos prescindir de los procesos intencionales y cognitivos ya que intervienen en la misma base de la interacción social. La idea de dejar de lado los elementos subjetivos o cognitivos haría incompleto cualquier objeto de estudio social. (p.528)

Todo lo expuesto, permite afirmar la importancia y utilidad del enfoque mixto de investigación, el cual surge como consecuencia de la necesidad de afrontar la complejidad de los problemas de investigación planteados en todas las ciencias y de enfocarlos holísticamente de manera integral cuyas nociones básicas para su concepción son la triangulación y la utilización de varios métodos en un mismo estudio para incrementar la validez del análisis y las inferencias.

La investigación mixta, tiene su sustento filosófico en el pragmatismo, según lo expresado por Johnson y Onwuegbuzie, (citados en Hernández et al Ob.cit.)

Ayuda a iluminar sobre como las aproximaciones a la investigación pueden ser mezcladas de forma fructífera.... Esta filosofía de investigación puede conjuntar los enfoques cuantitativo y cualitativo de formas tales que ofrecen las mejores oportunidades para enfrentar planteamientos significativos e importantes de investigación. (p.553)

La lógica del pragmatismo incluye el uso de la inducción, (descubrimiento de patrones) deducción (prueba de teorías e hipótesis) y de la abducción (apoyarse y confiar en el mejor conjunto de explicaciones para entender los resultados), de manera de que el investigador pueda usar el método que más le convenga para la obtención de los resultados que espera obtener. Sostienen que la idea del pragmatismo ha sido encontrar un “área” intermedia entre los dogmatismos filosóficos y el escepticismo, y proponer una solución trabajable y realista, que se aleje de dualismos filosóficos respecto a los cuales históricamente no se han podido establecer acuerdos.

Los mismos autores señalan además que el pragmatismo rechaza la visión de que debe escogerse una de las categorías de la dicotomía cualitativa-cuantitativa sobre el contexto, lo cual va en contra tanto de que los resultados sean únicamente específicos de un ambiente en particular (enfoque cualitativo), como de que sean sólo una instancia de algún conjunto de principios generalizados (enfoque cuantitativo). Afirman que esta corriente se orienta a un “realismo ontológico”, que abarca al realismo subjetivo, al realismo objetivo y al realismo intersubjetivo además de proveer un conjunto de premisas sobre el conocimiento y la búsqueda que apuntala el enfoque de los métodos mixtos y lo distingue de la aproximación puramente cuantitativa basada en la filosofía (pos) positivista, y de la aproximación puramente cualitativa fundada en la filosofía constructivista o interpretativa.

Lo anterior, cual traducido a la investigación mediante métodos mixtos implica elegir la combinación o mezcla de métodos y procedimientos que funcionan mejor para responder las preguntas de investigación. Entre sus principales ventajas señalan las siguientes:

- Las palabras, los materiales audiovisuales y otros elementos narrativos pueden ser usados para agregar significado a los números.
- Los números pueden ser utilizados para agregar precisión a las palabras, materiales audiovisuales y otros elementos narrativos.
- La investigación mixta se nutre de las fortalezas de la investigación cuantitativa y cualitativa.
- Mediante los estudios mixtos, es posible generar y validar teorías de un enfoque con datos de la otra aproximación.
- La perspectiva mixta puede contestar un espectro más amplio y completo de preguntas de investigación.

- La perspectiva mixta cubre más de una función investigativa (no se limita únicamente a validar datos de un tipo).
- El investigador puede usar las fortalezas de un método para cubrir las debilidades potenciales del otro.
- Normalmente produce evidencia más contundente para soportar las conclusiones a través de la convergencia y corroboración de descubrimientos.
- Se puede agregar mayor perspicacia y más elementos para entender el fenómeno estudiado.
- Es más difícil que el investigador pase por alto cuestiones relevantes sobre el fenómeno de interés.
- Incrementa la posibilidad de generalizar los resultados.
- Produce un conocimiento más completo, holístico e integral para informar a la teoría y la práctica.

Todo lo anterior, muestra una postura de los autores orientada a la aplicación del enfoque mixto, lo cual le permitirá al investigador tener una perspectiva más amplia y profunda del fenómeno estudiado, formular el planteamiento del problema con mayor claridad, potenciar su creatividad teórica y hacer indagaciones más dinámicas entre otros beneficios.

En base a todos estos planteamientos el análisis crítico y reflexivo va orientado a comprender que si es factible la complementariedad de métodos en la investigación en las ciencias sociales, puesto que la realidad no es exacta, más bien es cambiante por lo cual no existe una verdad absoluta de las cosas, siendo necesaria la interacción entre los elementos cognitivos y subjetivos; en este sentido ambos métodos son complementarios y a su vez integradores en la búsqueda de acercamiento al objeto de estudio en una determinada realidad, entendiéndose además que el objetivo de la investigación

determinará la proporción de uso de cada método para la obtención de resultados cónsonos con el objetivo de la misma.

De igual manera es importante destacar que la investigación en las ciencias sociales, la complementariedad de métodos puede tener una tendencia a generar una especie de bucle retroalimentado y en espiral tendente a la utilización de manera intermitente de ambos métodos los cuales serán insumos que van a nutrir cada fase del proceso investigativo fortaleciendo cada método, actuando además como una especie de triangulación entre el análisis cuantitativo, cualitativo y el objeto de estudio para obtener un acercamiento asertivo con la realidad estudiada.

En este sentido, se asumió desde el campo cuantitativo para en el diseño y sistematización de la investigación, conservando componentes del enfoque cualitativo para complementar la recolección y posterior análisis e interpretación de los datos (información), sustentado en la generación de una nueva concepción teórica, que a su vez será producto de la revisión teórica, así como de la comprensión de la realidad y el establecimiento de relaciones causales y comparativas que permitan caracterizar la gestión del capital humano en los gobiernos locales.

El tipo de investigación como estrategia que adopta el investigador para responder al problema planteado desde el paradigma cuantitativo es no experimental, definido por (Hernández et al Ob.cit:149) como “estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de las variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” , en este sentido el investigador observa sin participar la realidad en cuanto a la gestión del capital humano en los gobiernos locales sin manipular las variables para posteriormente hacer los análisis correspondientes, igualmente es transaccional, la cual es definida por (Hernández et al Ob.cit:151) como:

“investigaciones que recopilan datos en un momento único” es así que los datos se recolectan en el momento en el cual el investigador aplique los respectivos instrumentos y ser analizados una sola vez para una mayor comprensión de la realidad estudiada y el logro de los objetivos propuestos.

Desde el paradigma cualitativo se utilizó el método fenomenológico, ya que se estudian los fenómenos tal como son experimentados, vividos y percibidos por el individuo, se centra en el estudio de esas realidades vivenciales; la cual Schutz y Luckmann (2009) definen como “mundo de la vida cotidiana” es decir la realidad en la cual el hombre participa continuamente, pudiendo intervenir y modificar, aunque las objetividades y sucesos de los otros actores que comparten dicha realidad, pueden limitar su acción, y es en este ámbito donde el hombre puede ser comprendido; en este sentido la fenomenología le permite al sujeto intervenir en una determinada realidad ejecutando acciones que conlleven al acercamiento de su objeto de estudio, además al estar inmerso en la realidad puede percibir con mayor claridad los elementos constituyentes de la situación problemática de su investigación.

Lo anterior ocurre porque el mundo cotidiano no es un mundo privado, sino intersubjetivo caracterizado por las relaciones y acciones recíprocas entre los actores del mismo, por lo que el sujeto actúa y opera entonces dentro y sobre el mundo de la vida. Tal actuación está impregnada ciertamente de la subjetividad representada en las percepciones, emociones y sentimientos del sujeto en contraste con las objetividades de la realidad, en lo que puede denominarse “tensión de conciencia” generado por ese encuentro de la realidad. Estas tensiones de conciencia generan en el sujeto un grado de espontaneidad definidas por Schutz y Luckmann (Ob.cit) como:

El esfuerzo tendiente a lograr percepciones siempre nuevas. En su forma inferior conduce a circunscribir las percepciones y transformarlas en apercepciones. En su forma superior conduce a los actos particularmente a los que se insertan en el mundo externo y lo modifican... (p.45)

Lo expresado por los autores implica un estado de significatividad en el sujeto que determina a su vez la forma y contenido de su vida de conciencia, influyendo en su estilo de vivencia o cognoscitivo tendentes a la sociabilidad como una forma de “inmersión” en la realidad, cuya norma la constituye la interactuación con diversas formas de experiencias de otras personas, la comunicación y la acción intersubjetiva, situaciones estas que le permiten una mejor interpretación y comprensión en la construcción paradigmática del problema relacionado con el objeto de estudio.

Lo descrito anteriormente, permite reflexionar sobre la importancia de la fenomenología como método de acercamiento a la realidad, ya que el sujeto limita su capacidad productiva y cognitiva si solo se basa en sus percepciones (mundo interior) sin tomar en cuenta la realidad (mundo exterior); esta confrontación influye en la epojé definida como “el estado de reposo mental por el cual ni afirmamos ni negamos”, es decir una actitud mental de imperturbabilidad.

En la fenomenología de Husserl, el concepto de epojé se redefine, como un cambio fundamental de actitud no sólo respecto al conocimiento sino también frente a la realidad misma, generándose la duda sobre la estructura del mundo exterior y la posibilidad de que ese mundo pueda no ser como al sujeto le parece ser en la existencia cotidiana; esta sería el presupuesto del método para llegar a lo que Husserl denomina reducción fenomenológica.

En este mismo orden de ideas, el conocimiento se obtiene con la acumulación de experiencias actuales que el sujeto estructura dándole forma y sentido, las cuales se originan con la interacción con la realidad del mundo exterior, lo cual Husserl caracterizó como “vivir en las significatividades” lo anterior es reafirmado por Schutz y Luckmann (Ob.cit:131) cuando expresan: “en muchos contextos puede ser útil hablar de adquisición de conocimiento que surge de la sedimentación de nuevas explicaciones...” mas adelante afirman “ La continuación de la adquisición de conocimiento es, entonces, idéntica al flujo de la experiencia. Todo cuanto determina la continuación del flujo de la experiencia determina, al mismo tiempo, la sedimentación continua de los elementos de conocimiento”.

Vale entonces mencionar que el conocimiento del sujeto sobre la realidad esta condicionado por las experiencias, producto de sus interacciones e interpretaciones en dicha realidad, además de la familiaridad y tipicidad del objeto de estudio asociado con aspectos y atributos en su entorno determinado; sin embargo es importante destacar que siempre el sujeto en su interacción con la realidad tendrá una primera experiencia que puede catalogarse como “atípica” la cual se caracteriza porque en el flujo experiencial se introducen significatividades temáticas que no se corresponden con las tipificaciones sedimentadas en el acervo del conocimiento del sujeto, pero que una vez dentro del estado de conciencia y producto de la interpretación se constituyen en nuevos conocimientos.

También es importante mencionar, que las significatividades a lo cual se hizo referencia, en el plano interpretativo tiene un doble carácter, por una parte en la realidad hay aspectos del objeto de estudio que son ofrecidos y son relevantes para su interpretación y por la otra hay elementos que solo son validos de interpretar solo en un determinado momento, destacando además la posibilidad de que en base a una experiencia real el sujeto adquiera conciencia sobre la “incompatibilidad o

contradicción” entre elementos del conocimiento que coexistían y se presentaban como significativos en la mente del sujeto.

Lo expresado se relaciona con otro elemento importante para la reflexión, referido a que el sujeto debe estar en plena conciencia sobre la posibilidad real de acceder e interactuar en este mundo exterior, el cual no tiene coordenadas fijas, en una suerte de tensión entre la permanencia/finitud y el curso fijo de la temporalidad como elementos inalterables, los cuales más bien son cambiantes, lo que implica que las percepciones, interpretaciones y explicaciones sobre este cambian, pudiendo generar las contradicciones a las cuales se hicieron referencia en el párrafo anterior.

Además puede, influir en el problema objeto de estudio, afectando además el acervo del conocimiento del mundo de la vida del sujeto, en el sentido de que se constituye en una forma de interrupción de este; sobre este particular, Schutz y Luckmann (Ob.cit) mencionan que el cambio percibido de manera subjetiva genera una “salto” a otro ámbito de la realidad con otra estructura finita, lo que implica un nuevo estilo de vivencia y de comprensión de la misma.

Todo lo anterior conlleva a la suposición de la confluencia de elementos subjetivos de conocimiento hacia la “objetivación” caracterizada según los autores mencionados como “la corporización de procesos subjetivos en los objetos y sucesos del mundo de la vida cotidiana” de manera de ingresarlo al acervo social del conocimiento, cuyos elementos surgen de los procesos subjetivos de adquisición de conocimiento, lo cual implica procesos intersubjetivos de objetivación; en este sentido se reafirma la importancia de la interpretación como elemento integrador en el proceso de la objetivación del conocimiento.

Otros autores como Creswell, Álvarez Gayou, Mertens, (citados en Hernández et al Ob.cit.) expresan que la fenomenología se fundamenta en las siguientes premisas: describir y entender los fenómenos desde la perspectiva de cada participante y la perspectiva construida colectivamente, análisis de discursos y sus posibles significados, la intuición, imaginación y estructuras universales para aprender de las experiencias de los participantes, la contextualización de las experiencias, recolección enfocada para obtener información de personas que han experimentado el fenómeno estudiado.

También se usa el método etnográfico, el término etnografía significa la descripción (grafé) del estilo de vida de un grupo de personas habituadas a vivir juntas (ethnos), Martínez (Ob.cit.) establece que es el que más se utiliza para conocer un grupo étnico, racial o institucional (tribu, raza, nación, región, cárcel, hospital, empresa, escuela entre otros) en los cuales los conceptos que se estudian adquieren significados especiales, reglas, normas, valores, modos de vida y sanciones del grupo, los cuales se van internalizando y generan regularidades que permiten explicar la conducta individual y de grupo de forma adecuada. El mismo autor (Ob.cit.:30) afirma lo siguiente: “El objetivo inmediato de un estudio etnográfico es crear una imagen realista y fiel del grupo estudiado, pero su intención... es contribuir en la comprensión de sectores o grupos poblacionales más amplios que tienen características similares.” Por tal motivo requiere una visión global ya que cada aspecto se relaciona con los demás para dar significado a la relación.

Por su parte Creswell, (citado en Hernández et al Ob.cit) hace referencia a la clasificación de los estudios etnográficos y los divide en: Diseños realistas o mixtos, Diseños críticos, Diseños clásicos, Diseños micro etnográficos, Estudios de casos culturales y la Meta etnografía.

Igualmente Álvarez-Gayou, (citado en Hernández et al Ob.cit.) hace referencia a otra clasificación la cual se basa en el tipo de unidad estudiada: Etnografías procesales, Etnografía holística o clásica, Etnografía particularista, Etnografía de corte transversal y la Etnografía etnohistórica; en base a esto se considera que las personas que laboran en los gobiernos locales están en un mismo entorno que es el sector público municipal con características similares en cuanto a sus reglas y costumbres lo que justifica la utilización de este método.

También se hace uso de la hermenéutica como forma de obtener un nivel de profundidad en la reflexión, al respecto Gadamer (1992) expresa:

La hermenéutica designa ante todo una praxis artificial. Esto sugiere como palabra complementaria la *teijne*. El arte del que aquí se trata es del anuncio, la traducción, la explicación y la interpretación, e incluye obviamente el arte de la comprensión.... (p.119)

Lo expresado por Gadamer permite entender que los elementos claves e indispensables para un mayor nivel de profundidad por parte del investigador hacia su objeto de estudio en la realidad son los arriba enunciados; destacando además lo expresado por el mismo autor (Ob.cit.:378) cuando afirma: “La interpretación no es un acto complementario y posterior al de la comprensión, sino que comprender es siempre interpretar, y en consecuencia la interpretación es la forma explícita de la comprensión”

Lo anterior reafirma el hecho que de por si son complementarios y forman parte de un proceso sistemático para “iluminar” las condiciones para poder comprender la realidad y reflexionar sobre esta. Es así que el mismo autor hace referencia que la Hermenéutica permite una transferencia desde una lengua extraña al mundo de la lengua propia entendiendo por esto la accesibilidad a los sentidos interpretativos del sujeto investigador, en los cuales se aplican las reglas de la gramática, la sintaxis y las leyes de la lógica al contexto del discurso y pensamiento del sujeto investigador.

Equivalentemente en los procesos hermenéuticos, se destaca la relación entre el lenguaje como forma simbólica de comunicar y la razón, la cual se actualiza con el lenguaje permitiendo la conceptualización de los constructos teóricos, basados en discursos racionales, hacia la comprensión de la realidad, dándole la dimensión de universalidad a la hermenéutica. Dentro de este proceso debe hacerse referencia al círculo hermenéutico, Dilthey, (citado en Martínez Ob.cit.) lo define expresando lo siguiente:

...movimiento que va del todo a las partes y de las partes al todo tratando de buscar el sentido. En este proceso, el significado de las partes o componentes está determinado por el conocimiento previo del todo, mientras que nuestro conocimiento del todo es corregido continuamente y profundizado por el crecimiento de nuestro conocimiento de los componentes. (p.113)

Ciertamente que en la medida en que el sujeto investigador aplique este círculo, también sus niveles de comprensión y de conocimiento se incrementan, fundamentado en que solo es comprensible, lo que se enfoca como unidad perfecta de sentido, basados en la unidad del todo y de las partes en relación a su objeto de estudio en la realidad.

Al respecto Heidegger, (citado en Gadamer (1977) expresa lo siguiente:

El círculo no debe ser degradado a círculo vicioso, ni siquiera a uno permisible. En él yace una posibilidad positiva del conocimiento más originario, que por supuesto solo se comprende realmente cuando la interpretación ha comprendido que su tarea primera, última y constante consiste en no dejarse imponer nunca por ocurrencias propias o por conceptos populares, ni la posición, ni la previsión, ni la anticipación, sino en asegurar la elaboración del tema científico desde la cosa misma. (p.332)

Lo expresado permite hacer una reflexión sobre lo cambiante que puede ser la percepción del sujeto investigador, en la medida que se sumerge en dicho círculo, interpretando y comprendiendo la realidad en todo su contexto, retando la unidad de

sentido hasta el punto de sustituir conceptos previos de manera progresiva por otros mas adecuados; destacando además que pueden presentarse riesgos de limitar la comprensión del sujeto investigador motivado a opiniones arbitrarias y sin fundamento sobre la realidad estudiada.

Al respecto Gadamer (Ob.cit:336) dice “son los prejuicios no percibidos los que con su dominio nos vuelven sordos hacia la cosa de que nos habla con tradición”, lo anterior lleva al sujeto a una especie de autoconstrucción absoluta de la razón que se presenta como un prejuicio limitador, por lo demás legitimo; en este sentido el sujeto debe reflexionar en base a la razón cuales son los prejuicios justificados y que pueden ser productivos para el conocimiento de manera de establecer una “sujeción”, pudiendo inclusive romper los paradigmas sobre la realidad estudiada.

Otro elemento que interactúa e influye en la interpretación y comprensión del sujeto es la “autoridad” de las personas involucradas en los procesos de estudio de la realidad, entendida como el reconocimiento de que su juicio y perspectiva esta por encima del juicio del sujeto, sin embargo no existe sumisión de la razón a ésta. En este particular Gadamer (Ob.cit.:364) afirma: “...comprender significa primariamente entenderse en la cosa, y solo secundariamente destacar y comprender la opinión del otro como tal”

Esto anterior implica el estudio de la realidad como un todo en base a la lógica de la razón, por lo que la acción de la razón establece sus propios limites, para reconocer o no otra perspectiva como acertada, influyendo además en la conciencia del sujeto, generando tensiones entre el ser (conciencia) y el conocer (razón), pudiendo existir en un determinado momento un efecto recursivo y de complementariedad entre prejuicio-conciencia-razón-comprensión.

También es importante destacar que el sujeto investigador puede estar impregnado de una “experiencia” previa al momento de estudiar la realidad y entrar en el círculo hermenéutico, sin embargo esta será válida hasta el momento que sea refutada por una nueva experiencia adquirida cierta y válida, en la realidad objeto de estudio, al respecto Gadamer (Ob.cit.) establece que:

En consecuencia el objeto con el que se hace una experiencia no puede ser uno cualquiera sino que tiene que ser tal que con él pueda accederse a un mejor saber, no solo sobre él sino también sobre aquello que antes se creía saber, esto es, sobre una generalidad...( p.429)

Esto implica la negación de la experiencia, en una especie de atracción y repulsión, que genera una nueva experiencia, lo cual recibe el nombre de dialéctica, al respecto Hegel (citado en Gadamer Ob.cit:430) expresa que: “El movimiento dialéctico que realiza la conciencia consigo misma, tanto en su saber como en su objeto, en la medida en que para ella el nuevo objeto verdadero surge precisamente de ahí, es en realidad lo que llamamos experiencia”.

Para que esto ocurra y parafraseando a Hegel, (citado en Gadamer Ob.cit.) es necesario una presunción de verdad en el objeto en la realidad, por lo que este contenido debe estar unido a la certeza de sí mismo, vale decir para aceptarlo como verdadero debe estar consciente de tal hecho, lo que además presupone que se defrauden muchas expectativas del sujeto, pero ciertamente abre el camino a una nueva experiencia de conciencia, que origina la apertura a nuevas experiencias, por lo que se deduce que las experiencias no tienen fin en la búsqueda de una forma suprema de saber.

En la búsqueda del saber en la realidad, desde la perspectiva hermenéutica se destaca la influencia del lenguaje que transmite el sujeto investigado a través de sus vivencias, lo que puede implicar la “dolorosa” concientización por parte del sujeto investigador de la distancia existente entre su percepción y dicha realidad, vale decir la validez de sus preceptos respecto a su objeto de estudio. En este sentido es factible hablar de una conversación hermenéutica al respecto Gadamer (Ob.cit.:466) expresa: “...la conversación hermenéutica tendrá que elaborar un lenguaje común, igual que la conversación real...” la finalidad de esto es la búsqueda de un acuerdo que permita acortar las distancias entre la percepción y la realidad, en lo que puede llamarse una “conciencia comprensiva”, basada en el lenguaje común y la asertiva interpretación para elaborar conceptos teóricos en un proceso de mejor comprensión por parte del sujeto investigador.

En este mismo orden de ideas, López (2002), hace referencia a la comprensión como modo de ser de la existencia misma del sujeto, el modo de comprender humano es típicamente interpretativo, realizando la comprensión constructiva que traduce de una realidad captada a la propia realidad comprendida, en una evidente proximidad de lo interpretado respecto al interpretante, de allí que todo conocimiento es a su vez interpretación que implica el reconocimiento de la realidad que se comprende.

El objeto de la hermenéutica es entonces explicitar lo que ocurre en esta operación humana fundamental del comprender interpretativo, en lo que se refiere a la comprensión y a la interpretación, en la que se admite el concepto de círculo hermenéutico, especificando como ya se mencionó, que para la comprensión del todo es necesario el comprender las partes y para comprender las partes se ha de comprender el todo, esto permite afirmar que el individuo adquiere el conocimiento en una constante interpretación y comprensión de la realidad.

De lo anterior puede afirmarse que el desarrollo del proceso hermenéutico, aumenta la riqueza de la descripción, el nivel de penetración y profundidad de la comprensión y el significado del objeto de estudio, permitiendo al individuo-investigador obtener un mayor conocimiento del mismo, sobre este particular Foucault (1990) expresa lo siguiente:

El poder se ejerce sobre sujetos libres que tendrían la posibilidad de conducirse por sí mismos, de reaccionar en su comportamiento. Pero hasta la misma libertad es condición de poder que solamente se adquiere desde la "*hermenéutica de sí mismo*", es decir desde la práctica del cuidado de sí mismo. Porque el sujeto se subjetiva en las propias relaciones de poder en busca de la libertad... (p.78)

Esta afirmación permite concluir que el individuo-investigador, debe tener la libertad y el poder de buscar y generar el conocimiento por lo que la hermenéutica genera los espacios para una mejor obtención del conocimiento del objeto de estudio, lo cual a su vez le permite al individuo-investigador reflexionar sobre las vías para acercarse a la realidad en la cual está inmerso el objeto de estudio.

Cabe destacar, que en el desarrollo de los tres momentos que conforman el circuito o espiral hermenéutico: Comprensión, Interpretación y Aplicación, se usó la Observación directa no participante, para conocer la forma en la que se realizan las actividades en las alcaldías bajo estudio, utilizando como instrumento un registro de notas; lo anterior permite una visión holística sobre la realidad en los gobiernos locales, basada en la comprensión e interpretación de los hechos observados.

La aplicación de diferentes métodos dentro del paradigma cuantitativo y cualitativo, permite concluir que se está en presencia de un enfoque o métodos mixtos, en este sentido está enmarcado dentro del diseño mixto denominado Diseño de Triangulación Concurrente (DITRIAC) sobre el cual Hernández et al (Ob.cit:570) expresa: “este modelo es probablemente el más popular y se utiliza cuando el investigador pretende

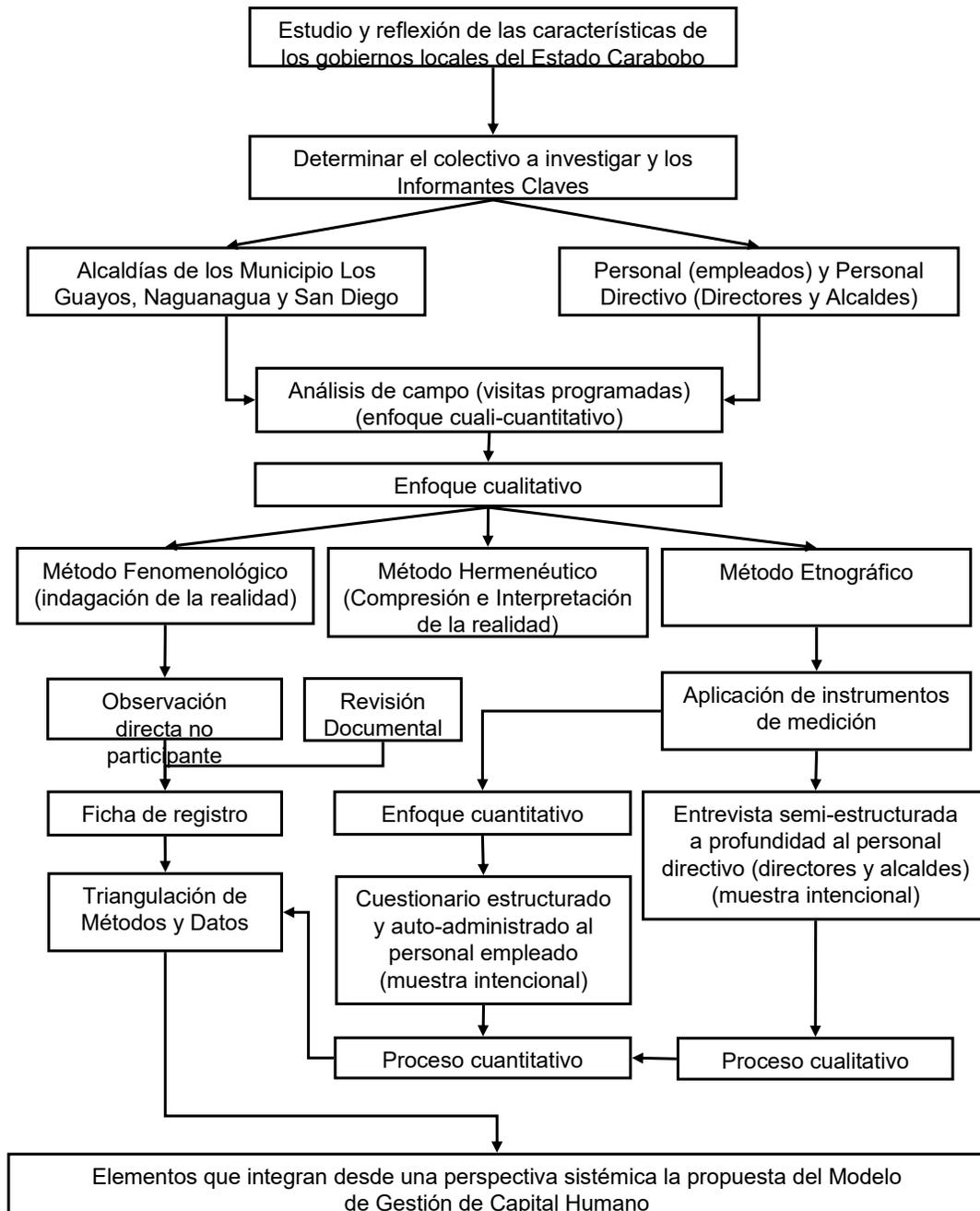
confirmar o corroborar resultados y efectuar validación cruzada entre datos cuantitativos y cualitativos, así como aprovechar las ventajas de cada método y minimizar sus debilidades”, los datos se recolectan de manera simultánea (concurrente) y se analizan datos cuantitativos y cualitativos sobre un problema de investigación, en este sentido la recolección de los datos en los gobiernos locales seleccionados como muestras a través de los diferentes instrumentos se hará de manera simultánea para su posterior interpretación y discusión.

A continuación se muestra de manera gráfica la herramienta metodológica utilizada en esta investigación.

**Gráfico 14**

**Herramienta Metodológica para la realización de la investigación**

**Método Mixto (Cuali-Cuantitativo)**



**Fuente:** Elaboración Propia (2012)

## **CAPÍTULO IV**

### **FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y FILOSÓFICOS DEL MODELO DE GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO BAJO EL ENFOQUE DE COMPETENCIAS EN EL CONTEXTO DE LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO.**

En este capítulo se establecen los fundamentos teóricos y filosóficos de los elementos del modelo, en este sentido se presentan en primer lugar los tres ejes temáticos principales que encierran en sí las bases del mismo, siendo estos los siguientes: Gestión del Capital Humano, Enfoque basado en Competencias y la Sociedad del Conocimiento. Estos ejes temáticos proporcionan la base para realizar el análisis del modelo, así como también sirven de soporte teórico-documental para presentar la posible propuesta que ayuden a las alcaldías de los municipios Los Guayos, Naguanagua y San Diego del Estado Carabobo y a los gobiernos locales en general a mejorar la gestión de su capital humano, para ser más competitivo y cumplir con sus fines sociales.

#### **4.1. Bases teóricas y filosóficas de los elementos del Modelo de Gestión del Capital Humano**

##### ***4.1.1. Gestión del Capital Humano***

Siendo el recurso humano el activo más importante que tiene una organización, es importante y necesario estudiar la manera como se puede gestionar el mismo, asociado con estrategias que conlleven una mayor motivación, aprendizaje y en consecuencia mayor eficiencia y competitividad para la organización.

La gestión del capital humano tiene sus orígenes en la Escuela Conductista o de las Ciencias de la Conducta, sus principales representantes Barnard y Lewin afirmaban la

necesidad de abordar los conocimientos de una manera interdisciplinaria para una dirección eficiente de las personas en las organizaciones para el logro de los objetivos, tal afirmación da cuenta de la importancia del sujeto en los procesos organizacionales enmarcado en la corriente filosófica occidental llamada *Pragmatismo* la cual se centra en desarrollar una relación interactiva de los seres humanos y el mundo a través de las acciones y la experiencia humana.

Uno de los principales estudiosos en este tema fue Gary Becker quien en 1964 desarrollo la teoría del capital humano, al respecto Alvarado (2009:4) menciona que esta teoría se define como "...el conjunto de las capacidades productivas que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales o específicos". Becker (Ob.cit.) distingue dos formas posibles de formación: la formación general, adquirida en el sistema educativo y la formación específica adquirida en el seno de una unidad de producción o de servicio, igualmente destaca que estas capacidades se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia, por lo que a mayor acumulación de Capital Humano mayor crecimiento económico sostenido, aunque los salarios no tengan los mismos aumentos.

Desde la perspectiva económica esta teoría pretende que el individuo considere la educación y la formación como inversiones, con el fin de incrementar su eficiencia productiva y sus ingresos, por lo que debe decidir si invierte o no en su educación arbitrando entre los beneficios que obtendrá en el futuro con su formación y los costos de inversión entre los que se destacan el costo de oportunidad (salario que deja de percibir por estar estudiando) y los gastos de estudio; la decisión de seguir estudiando dependerá si el valor actualizado neto de los costos y de las ventajas es positivo. Lo anterior permite concluir que en esta Teoría del Capital Humano el individuo es considerado un agente económico con un comportamiento racional, ya que invierte para sí mismo y esa inversión se realiza en base a un cálculo.

Sin embargo es importante destacar que las diferentes estrategias en el área de recursos humanos asociadas especialmente con la formación y compensación deben orientarse al apoyo del individuo para su crecimiento en la organización, a través de planes de carrera, lo cual le permiten formarse académicamente y a su vez escalar posiciones en la organización, lo cual se convierte a su vez en un factor de motivación incrementando los niveles de satisfacción y compromiso con la organización.

Por otra parte hay muchas interpretaciones acerca del Capital Humano, es común relacionarlo a personas de una organización o considerarlo como un recurso de esta, utilizando el concepto tradicional, es común referirse a las cualidades y características intangibles de las personas, por ejemplo la formación, educación, el conocimiento, la información, Stewart (1999:15) lo define como: “el conocimiento (explícito o tácito) útil para la empresa que poseen las personas y equipos de la misma, así como su capacidad para regenerarlo; es decir su capacidad de aprender”, en lo expresado por Stewart se entiende que la base del capital humano está en el conocimiento, por lo que puede afirmarse que es un activo intangible.

Igualmente, lo reafirma Jiménez (2006) haciendo importantes reflexiones sobre el capital humano enfocado en el conocimiento para poder llevar a cabo una gestión eficaz y eficiente, se entiende entonces que el conocimiento permitirá a la organización ser mas flexible y competitiva, tal afirmación pareciera ser apoyada por Pérez (2008) quien hace importantes aportes sobre la base del estudio de los procesos formativos de las capacidades organizativas vinculadas con la creación de conocimiento y la relativa a la flexibilidad organizativa, desde su puesta en marcha, a través de prácticas de recursos humanos avanzadas, hasta la obtención de la innovación y de los resultados económicos, haciendo a las organizaciones más dinámicas.

En este sentido, cada uno de los componentes debe moldearse para ajustarse a nuevas situaciones, lo cual da cuenta del carácter complejo del entorno caracterizado por la incertidumbre y el cambio, lo cual influye generando desordenes internos, por lo que están obligadas a cambiar para restablecer el orden interno, a través de procesos recursivos, reflexivos y de aprendizaje, en el cual el capital humano desempeña un rol clave. Los cambios son muchos y evidentes, el mercado, la estrategia, la producción, los procesos y en especial la dirección de personas, han sufrido transformaciones que han derivado en una nueva economía, un nuevo negocio, nuevas tecnologías de información y comunicación, conocimiento de las personas en acción.

Cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos, en este sentido todavía hay un elemento que ha evolucionado medianamente en relación a la gestión organizacional, el humano, factor determinante de la nueva economía y es aquí donde se realiza el tratamiento del recurso humano como capital humano, como factor para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes. Drucker (Ob.cit.: 211) habla de trabajadores del conocimiento, como el activo intangible más importante de la organización cuando dice: "...quienes trabajan con el conocimiento son dueños de los medios de producción, el conocimiento que llevan en la cabeza es un activo de capital enorme..." más adelante expresa: "la labor de la gerencia consiste en preservar los activos de la institución a su cargo".

La gestión que comienza a realizarse ahora ya no está basada en la tecnología y la información; sino en una gestión acertada en la gente. Lo expresado da cuenta del carácter fenomenológico en la relación sujeto-objeto en la gestión del capital humano, ya que no actúa solo según una realidad presente, sino que es un actor clave en la construcción de esta. El capital humano debe ser gerenciado con asertividad, es así como

surge el concepto de gerencia de talentos como factor para obtener logros de alto desempeño apalancados en su capital humano como fuente de creación de valor. Sánchez (2006a:2) la define como: “un acercamiento integrado, involucrando a las organizaciones del capital humano.... A los líderes ejecutivos de la organización, y a la gerencia en línea...”

Del concepto anterior se deduce que existe una sinergia entre la gerencia de la organización y su capital humano para lograr la competitividad de sus procesos, lo que implica alinear las prácticas con la estrategia del negocio, lograr el encaje de la estrategia competitiva del sistema de recursos humanos, conseguir una coherencia interna entre las prácticas y encontrar una relación entre gestión humana y el desempeño del negocio, por tal motivo el recurso humano es un “socio estratégico”, puesto que es el principal aliado en el logro de los objetivos de organización . Al respecto Sánchez (2006b) afirma que:

hay que llegar a conocer el negocio y su estrategia para hacer del recurso humano un factor de influencia estratégica... el conocimiento del negocio, la aplicación de mejores prácticas en apoyo a la estrategia y la capacidad de relacionar cada actividad con los objetivos estratégicos aseguran el liderazgo con una estrecha conexión y aporte de valor a la empresa.(p.1)

Todo lo expuesto, reafirma la postura fenomenológica de los autores ya que resalta el rol del capital humano en la competitividad, por lo cual se deduce que participa activamente en la construcción de nuevas realidades organizacionales. La organización debe tener una visión integral del desarrollo del talento humano de manera que sea un agente de cambio, lo que implica un fortalecimiento continuo de sus capacidades, haciendo en su conjunto más competitiva a la organización.

En el sector público las organizaciones están experimentando cambios en donde los grupos de interés y las comunidades organizadas exigen rendición de cuentas por sus resultados. Esto lleva a pensar que estas deben ejecutar sus labores con calidad, sobre el particular se destaca a Rodríguez (2009) quien afirma lo siguiente:

La calidad se aplica a cualquier organización tanto si opera con fines lucrativos como si no. Se aplica no sólo a esas personas que trabajan por un salario, sino también a los voluntarios que trabajan gratuitamente, porque la calidad se refiere a lo que la gente hace y cómo se comporta con los demás. El término calidad se aplica al rendimiento de las personas... (p.51)

Más adelante el mismo autor (Ob.cit.) afirma:

Entendido de esta forma, y pudiendo la calidad ser aplicada a cualquier rubro o actividad, entonces la calidad de servicio en instituciones gubernamentales es primordialmente necesaria, y quizá más que en otro tipo de organización, ya que se está al servicio de la nación y sus ciudadanos.... (p.51)

Las afirmaciones de Rodríguez, evidencian la necesidad para las organizaciones del sector público, en especial los gobiernos locales y extrapolados a las alcaldías de los municipios de Los Guayos, Naguanagua y San Diego del estado Carabobo, de trabajar con criterios de calidad soportado en su capital humano, para contribuir al cumplimiento de sus objetivos. El logro de sus objetivos y fines sociales están estrechamente vinculados con la habilidad que estos tengan para aprovechar las capacidades de sus activos intangibles, su conocimiento, fortaleciendo la vocación de servicio público con eficacia y eficiencia.

En este mismo orden de ideas Morris (2005) hace referencia a la necesidad de construir habilidades y talentos de los altos directivos y los políticos de las autoridades locales en el caso del Reino Unido, con la finalidad de obtener comunidades sostenibles y lograr objetivos comunes, frente a escasez de personal calificado; afirma que para esto

es necesario una gestión de liderazgo para atraer a trabajadores calificados, los cuales deben desarrollar dos tipos de habilidades: habilidades generales como la presentación o la comunicación y la experiencia basada en la disciplina, además expresa que en la compleja interacción entre ambas, surge una tercera: la capacidad de gestión de alta calidad en áreas como la negociación o de trabajo interdisciplinario, las cuales conjuntamente con un cambio tecnológico se obtiene con una cultura de gestión.

Lo anterior permite reflexionar sobre el hecho de que no solamente la gestión asertiva del capital humano debe aplicarse al personal de los niveles medios o inferiores, sino que también es necesario que se aplique en los niveles directivos de los gobiernos locales, para que sean desde una perspectiva sistémica más eficientes en cumplir con sus objetivos sociales con la comunidad, situación que aplica también a las alcaldías ya mencionadas.

En otro orden de ideas, es importante destacar el concepto de los mapas estratégicos, los cuales están relacionados con el Cuadro de Mando Integral (CMI) propuesto por Kaplan y Norton (2002) como manera de proporcionar una visión, macro de la estrategia de una organización. En este orden de ideas los gobiernos locales deben establecer acciones para fortalecer la medición de su gestión a través de indicadores de desempeño, aunque fue concebido para utilizarse en organizaciones privadas, en organizaciones del sector público y en especial en los gobiernos locales tiene un potencial mayor.

En estos se plantean cuatro perspectivas: financiera, de cliente, de proceso y la perspectiva del aprendizaje, crecimiento o tecnológica, siendo esta última la que se relaciona de manera directa con la gestión del capital humano el cual denominan activos intangibles. Aunque los activos intangibles son los medios más poderosos para efectuar cambios permanentes, la idea de los mapas estratégicos es planear comenzando con las

necesidades de las perspectivas más altas y trabajar hacia abajo para determinar lo que se requiere a nivel humano, de información y de organización. Se evidencia, el carácter fenomenológico en la relación sujeto-objeto enmarcado en la corriente filosófica occidental del existencialismo que se basaba en la relación entre conocimiento y la acción, ya que cualquier cambio requiere que el individuo tenga el conocimiento para hacerlo.

Se denota en el discurso que la gestión del capital humano es la esencia de lo que un gerente debe hacer para que la organización sea competitiva. Es importante recalcar que el capital humano genera contradicciones, en especial tensiones relativas al grado de poder y conflicto, en cuanto a sus objetivos y aspiraciones individuales lo cual puede relacionarse con las diferentes teorías de motivación y porque su eficiente gestión es un factor clave en el logro de mejoras en la organización que es parte de la dinámica compleja de estas, lo cual a su vez da cuenta de su aspecto recursivo.

La gestión del capital humano genera tensiones en tres momentos los cuales Schervastein (1998) los denomina: momento de la afirmación, en el cual se establecen pretensiones implícitas en la gestión del capital humano que se refieren su desarrollo, el momento de la negación que niega las pretensiones establecidas en el momento de la afirmación y que son producto del grado de complejidad de la organización y el momento de la negación de la negación que es el momento en el cual puede lograrse un equilibrio en las tensiones existentes. Igualmente es necesario destacar lo que Schevarstein denomina el valor inicial que tiene la gestión del capital humano en cuanto a una perspectiva sincrónica, vale decir los beneficios que se pretenden alcanzar y su verdadera vigencia desde una perspectiva diacrónica que se asocia con su vigencia en el tiempo producto de los cambios, la complejidad y el mejoramiento continuo.

El abordaje va orientado hacia la capacitación y preparación del capital humano enmarcada en una eficiente gestión del mismo, por lo que los métodos deben permitir la adaptación a la complejidad, en este sentido procesos asociados con la creatividad, innovación y adiestramiento pareciera ser la vía idónea, asociado con métodos cuali-cuantitativo. Otro aspecto a destacar es lo relacionado al individuo y el método de obtención del conocimiento, orientado a lo hermenéutico, en la que los individuos deben tener la libertad y el poder de buscar y generar el conocimiento y la organización debe fomentar esta metodología de obtención del conocimiento.

Haciendo una retrospectiva axiológica, se evidencia que los valores que direccionan este enfoque se relacionan con el respeto al individuo, solidaridad, calidad, comunicación y competitividad los cuales son básicos para una eficiente gestión del capital humano. La aceptación de estos valores implica el rechazo al antivalor, sin embargo no basta con la simple proclama, estos deben sostenerse en la acción, ya que pueden entrar en una contradicción generando tensiones entre el discurso y la praxis, afectando la credibilidad y la cultura organizacional. También, deben direccionar a la organización hacia el logro de sus objetivos en concordancia con los fines de la gestión del capital humano y entender que como visión prospectiva los valores van cambiando o apareciendo nuevos, producto de la dinámica y la complejidad del entorno.

Se observa además que el fin principal es elevar la motivación y como consecuencia la competitividad del individuo, esto implica que tiene por finalidad la administración eficiente del recurso humano y su intelecto a través de su capacitación en un entorno dinámico, constituyéndose en un factor clave de éxito, es así como Tovar y Castillo (Ob.cit.) desarrollan una visión analítica y reflexiva sobre la importancia de la formación del recurso humano bajo el enfoque de la Teoría del Capital Humano, haciendo referencia a la importancia para las organizaciones de invertir en el desarrollo del capital intelectual de una organización, lo cual implica construir el mejor ambiente y

actitud para la creación y difusión del conocimiento, lo que conlleva a la habilidad colectiva, capacidad creativa, así como también a la destreza para resolver problemas.

En este sentido las organizaciones deben ser capaces de pensar holísticamente, para implicar a cada uno de sus miembros en la dinámica del desarrollo del conocimiento. Sin embargo esto puede verse limitado por fuerzas internas y externas que se superponen para el logro del fin mismo de la gestión del capital humano, lo cual tiende a aumentar la entropía en la organización, la justificación a esto se encuentra en el fenómeno de la globalización y en el carácter complejo de su entorno, por lo cual el fin que pretende lograr, se ve afectada por tres tipos de improbabilidades que Schevarstein (Ob.cit.) denomina: improbabilidad semántica, relacionada con la dificultad de congruencia entre la gestión del capital humano y el logro de su finalidad, la improbabilidad sintáctica, producto de las relaciones no alineadas entre la gestión del capital humano y los distintos procesos, y la improbabilidad pragmática relacionada con eficiente implementación de la gestión del capital humano en el seno de las tensiones existentes entre relaciones de poder, además de la interpretación que dan los sujetos sobre este.

Es evidente la necesidad de una eficiente gestión del capital humano para afrontar los retos de un mundo globalizado, esto implica dotarlos de las competencias necesarias que les permita hacer con eficiencia sus actividades y como consecuencia mas competitiva la organización en su conjunto.

#### ***4.1.2. Enfoque Basado en Competencias***

La complejidad en la cual están inmersas las organizaciones y en el marco de una eficiente gestión del capital humano, lleva a reflexionar sobre la importancia de entrenar y adiestrar a su recurso humano para que obtengan nuevas competencias o actualicen las que ya tiene, con el objetivo de mejorar su desempeño en beneficio de la organización.

Durante miles de años los administradores se han enfrentado a los mismos asuntos y problemas que los ejecutivos deben resolver en la actualidad. Alrededor del año 1100 A.c. los chinos practicaban las cuatro funciones administrativas, entre 350 y 400 a. C. los griegos reconocían a la administración como un arte independiente y favorecían un planteamiento científico del trabajo, más adelante surge la administración científica cuyo principal representante Frederick Taylor planteó la aplicación de métodos científicos para analizar el trabajo y determinar cómo concluir las tareas de producción eficientemente.

Planteó cuatro principios básicos para la administración científica, mencionando entre estos que la administración debe seleccionar, capacitar, enseñar y desarrollar científicamente a cada trabajador, he aquí una primera aproximación al desarrollo de las competencias en el individuo, sin embargo la concepción era netamente mecanicista ya que concebía al hombre como una maquina sin la posibilidad de actuar en su entorno, sino siguiendo lineamientos de la gerencia basada en la racionalización. Puede entonces observarse una clara postura positivista en la relación sujeto-objeto ya que el individuo no interviene en la construcción de la realidad, sino que solo se limita a obedecer órdenes, basado en el ideal del conocimiento científico clásico.

En este dualismo cartesiano de la división sujeto-objeto se evidencia que la fuente del conocimiento esta enmarcada en la corriente filosófica occidental del empirismo planteada por Aristóteles la cual establece que la única fuente de conocimiento es la experiencia sensorial, vale decir la realidad es intrínsecamente objetiva y el sujeto no interviene en esta sino que el conocimiento que obtiene es a través de sus experiencias sensoriales sin evidenciar los elementos complejos de la realidad. El patrono ejerce su acción de poder sobre el individuo trabajador, limitando la acción de este al cumplimiento de órdenes para ejecutar labores de manera mecánica y en función a patrones ya establecidos, por lo que hay poca intervención del individuo en la realidad organizacional.

Posteriormente aparece el enfoque de las relaciones humanas que se desarrolla a principios de la década de 1930 y que trataba de comprender la forma en que los procesos sociales y psicológicos interactúan con la situación laboral para influir en el desempeño. Autores como Elton Mayo se refiere al incremento de la productividad por la influencia de factores psicológicos y sociales, se observa el carácter recursivo en el sentido de que el sujeto interactúa produciendo situaciones que lo afectan e influyen en el entorno en el cual se creó dicha situación, es decir los productos y los efectos son al mismo tiempo, causas y productores de aquello que lo produce.

De igual manera se evidencia quizás una postura más fenomenológica puesto que el individuo construye la realidad como producto de sus interacciones sociales y se empieza a destacar la importancia del individuo en los procesos de interacción organizacional, asociada a la corriente filosófica occidental del racionalismo, propuesta por Platón en la que la verdad absoluta como fuente de conocimiento se obtiene a través del razonamiento racional y es a partir de allí que el sujeto actúa en la construcción de la realidad apoyado la tesis de Husserl en la cual se enfatiza la interacción entre el yo y el mundo exterior.

El enfoque de competencias se ha venido estableciendo por la confluencia de múltiples aportes disciplinares entre sí, y entre estos y diversas tendencias sociales y económicas. Tobón (2006) hace referencia a que este concepto como tal se comenzó a estructurar en la década del sesenta con base en dos aportaciones: la lingüística de Chomsky y la psicología conductual de Skinner. Chomsky (1970) propuso el concepto de competencia lingüística como una estructura mental implícita y genéticamente determinada que se ponía en acción mediante el desempeño comunicativo (uso efectivo de la capacidad lingüística en situaciones específicas). A partir de esto, el concepto de competencias comenzó a tener múltiples desarrollos, críticas y reelaboraciones, tanto en la lingüística como en la psicología (conductual y cognitiva) y en la educación.

En otra línea disciplinar están las elaboraciones de Hymes (1996) dada por la psicolingüística y la psicología cultural que enfatizan la competencia como la base de la interacción de la persona con el entorno. En una vía diferente, pero también con un enfoque contextual, están los aportes de la psicología cultural que tienen como principal representante a Vygotsky (1985), en esta línea básicamente se ha propuesto que las competencias son acciones situadas que se definen en relación con determinados instrumentos mediadores, son acciones situadas en el sentido de que tienen en cuenta el contexto en el cual se llevan a cabo, dichas acciones se dan a partir de la mente la cual construye relaciones sociales y es actualizada por la cultura.

En general, la psicología cultural le ha aportado al concepto de competencias el principio de que la mente y el aprendizaje son una construcción social y requieren de la interacción con otras personas, estando influenciada por el contexto, en una evidente postura racionalista pero que progresa a una postura fenomenológica basada en la corriente filosófica occidental que pregonaba Husserl, apoyada a su vez en el existencialismo de Russell.

De igual manera, otro aporte a las competencias es el que hace la teoría de las inteligencias múltiples de Gardner (1987) la cual da un apoyo teórico sustancial a la comprensión de las competencias en su dimensión cognoscitiva. Como puede evidenciarse existen diferentes enfoques que complementan la manera de cómo el individuo adquiere las competencias.

Sobre este particular Dirube (2004:98) las define como: “características que tienen determinadas personas que hacen que su comportamiento sea especialmente satisfactorio en el entorno empresarial u organizativo en el cual se desenvuelven”. Al referirse a comportamiento, éste se manifiesta a través de la conducta del individuo para la ejecución de sus actividades lo cual implica conocimientos y destrezas, representadas en

las competencias, que son una herramienta de gestión de recursos humanos que sirve para desarrollar a los individuos, favoreciendo una cultura de cambio.

Estas se obtienen y desarrollan en la medida que el individuo realiza una actividad producto de la dinámica organizacional, lo que implica que debe practicarla, de esto se deduce que previo a la práctica el individuo debe obtener el conocimiento de como hacer una actividad, es decir la idea, si la ejecuta con eficacia y eficiencia se afirma que es competente para dicha actividad.

En este orden de ideas, Belisle y Linard, (citados por Tejada (1999) las define como:

Capacidad de un individuo para realizar una tarea profesional según ciertos estándares de rendimientos, definidos y evaluados en unas condiciones específicas, a partir de un método de descomposición de funciones y tareas en niveles y unidades de comportamientos observables, adecuados de criterios precisos de rendimiento. (p.24)

Lo expresado por los autores, implica que la persona puede obtener competencias generales y específicas para la ejecución eficiente de una determinada labor, para lo cual la organización a través del área de gestión humana deberá establecer las estrategias tendentes obtenerlas mediante la adecuada capacitación del personal según el cargo que desempeñe siempre con una visión holística en cuanto a posibilidades de rotación por otros cargos inclusive en otras aéreas de la organización, lo cual implica que la formación debe ser integral. Todo esto lleva a la afirmación que las competencias se refiere a las funciones, tareas y roles de un profesional para desarrollar adecuada e idóneamente su puesto de trabajo que son resultado y objeto de un proceso de capacitación y cualificación.

Todas estas afirmaciones de los autores implica una postura filosófica occidental basada en el racionalismo o uso de la razón, igualmente se evidencia una tendencia fenomenológica en la cual el individuo (sujeto) con un mejoramiento en su desempeño como consecuencia de la adquisición de nuevas competencias ejerce una gran influencia en el destino de la organización, lo que puede traducirse como una participación activa en la construcción de la realidad organizacional (objeto).

Por otra parte, cabe destacar el concepto de competencia laboral, Vargas (2004) la define como:

...una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada. (p.1).

Del concepto anterior se desprende la idea de que el trabajador debe demostrar con hechos su competencia para ejecutar una determinada actividad, lo que implica conocimientos y habilidades, ”, ciertamente esto le permitirá al recurso humano poder ejecutar con eficiencia sus actividades y afirmar que es “competente” para dicha actividad, en este sentido la gestión por competencias permite la integración de las personas con importantes conocimientos y habilidades para buscar la eficacia y eficiencia en las mismas.

Por su parte la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en su recomendación 195, sobre el desarrollo de los recursos humanos (citado en Vargas Ob.cit: 7) establece que: “el término “competencias” abarca los conocimientos, las aptitudes profesionales y los conocimientos técnicos especializados que se aplican y dominan en un contexto específico. Otro aspecto de especial relevancia es que la formación y desarrollo del recurso humano en una organización debe estar asociado a los planes estratégicos de la misma, por lo que el desarrollo de las competencias forma parte integral de un proceso

de aprendizaje que se obtiene en primer lugar con el conocimiento y en segundo lugar la práctica constante de dicho conocimiento enmarcado en un plan estratégico, lo que permite al individuo afinar una determinada habilidad.

En este mismo orden de ideas, Mertens (1997) asoció las competencias laborales con la generación de ventajas competitivas, la estrategia de productividad y la gestión de recursos humanos, entendiendo que el mismo debe “reconvertirse”, es así que Cejas y Campos (2007) plantean las nuevas exigencias en cuanto a la reconversión profesional representada en el cambio de una formación tradicional a una formación por competencias como un factor estratégico y clave para el logro de la competitividad.

Es indudable que el surgimiento del enfoque de competencia está relacionado con las transformaciones productivas, siendo uno de los componentes el factor humano; la contribución que efectúan las personas y colaboradores de la organización a favor de los objetivos de la empresa. Así, se concluye que el surgimiento del enfoque de competencia laboral está relacionado plenamente con la estrategia de competitividad, dada la necesidad de la empresa por diferenciarse en el mercado a partir del desarrollo de sus recursos humanos.

La aplicación del enfoque de competencias laboral según Vargas (Ob.cit.) sigue las siguientes fases: la identificación de competencias, la normalización de competencias, la formación basada en competencias y la certificación de competencias.

Identificación de competencias: Es el método o proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se movilizan con el fin de desempeñar tal actividad, satisfactoriamente. Las competencias se identifican usualmente sobre la base de la realidad del trabajo. Se dispone de diferentes y variadas metodologías para identificar las competencias. Entre las más utilizadas se encuentran: el análisis funcional, el método “desarrollo de un currículo” (DACUM, por sus siglas en

inglés), así como sus variantes SCID y AMOD y las metodologías caracterizadas por centrarse en la identificación de competencias clave de corte conductista.

**Normalización de competencias:** Una vez identificadas las competencias, su descripción puede ser de mucha utilidad para aclarar las transacciones entre empleadores y usualmente, cuando se organizan sistemas normalizados, se desarrolla un procedimiento de estandarización, de forma tal que la competencia identificada y descrita con un procedimiento común, se convierte en una norma, un referente válido para las instituciones educativas, los trabajadores y los empleadores. Este procedimiento creado y formalizado institucionalmente, normaliza las competencias y las convierte en un estándar al nivel en que se haya acordado (empresa, sector, país).

**Formación basada en competencias:** Una vez dispuesta la descripción de la competencia y su normalización, la elaboración de currículos de formación para el trabajo será mucho más eficiente si considera la orientación hacia la norma. Esto significa que la formación orientada a generar competencias con referentes claros en normas existentes, tendrá mucha más eficiencia e impacto que aquella desvinculada de las necesidades del sector empresarial.

**Certificación de competencias:** Alude al reconocimiento formal acerca de la competencia demostrada (por consiguiente, evaluada) de un individuo para realizar una actividad laboral normalizada.

En cuanto a la formación basada en competencias, esta le da a la organización la ventaja de reconocer que su principal fuente de diferenciación y competitividad es su gente, de manera de orientar sus esfuerzos competitivos a fortalecer su activo humano para generar ambientes propicios a la innovación y al aprendizaje continuo, que son objetivos que se sustentan en los procesos de capacitación para el desarrollo de competencias laborales.

En este orden de ideas Vargas (Ob.cit.) hace mención que pueden generarse las Normas de Competencia Laboral (NCL), las cuales se convierten en un facilitador poderoso en la creación de un lenguaje común entre los diferentes actores, en los procesos de formación y capacitación en la empresa. Afirma que las NCL definen un desempeño competente contra el cuales es factible comparar el desempeño observado de un trabajador y detectar las áreas de competencia en las que necesita mejorar para ser considerado competente, es una clara referencia para juzgar la posesión o no de la competencia laboral, por lo que se asocia los planes estratégicos de la organización en el área de formación de recursos humanos.

Otro aspecto importante a destacar, está referido a los niveles de competencia Vargas hace referencia a una clasificación de los niveles de competencia utilizada en diferentes países las cuales se menciona a continuación:

Nivel 1: Competencia en la realización de una variada gama de actividades laborales, en su mayoría rutinarias y predecibles.

Nivel 2: Competencia en una importante y variada gama de actividades laborales, llevadas a cabo en diferentes contextos. Algunas de las actividades son complejas o no rutinarias y existe cierta autonomía y responsabilidad individual, puede requerirse la colaboración de otras personas, quizás formando parte de un grupo o equipo de trabajo.

Nivel 3: Competencia en una amplia gama de diferentes actividades laborales desarrolladas en una gran variedad de contextos que, en su mayor parte, son complejos y no rutinarios. Existe una considerable responsabilidad y autonomía y a menudo, se requiere el control y la provisión de orientación a otras personas.

Nivel 4: Competencia en una amplia gama de actividades laborales profesionales o técnicamente complejas, llevadas a cabo en una gran variedad de contextos y con un grado considerable de autonomía y responsabilidad personal. A menudo, requerirá responsabilizarse por el trabajo de otros y la distribución de recursos.

Nivel 5: Competencia que conlleva la aplicación de una importante gama de principios fundamentales y técnicas complejas, en una amplia y a veces impredecible variedad de contextos. Se requiere una autonomía personal muy importante y con frecuencia, gran responsabilidad respecto al trabajo de otros y a la distribución de recursos sustanciales. Asimismo, requiere de responsabilidad personal en materia de análisis y diagnósticos, diseño, planificación, ejecución y evaluación.

En este orden de ideas, es importante hacer mención que, las organizaciones deben orientar sus esfuerzos en formar gerentes con las competencias y habilidades necesarias para lograr con eficiencia sus objetivos en los diferentes niveles. En este sentido Bateman y Snell (2004) hacen referencia a las habilidades que debe tener un gerente y las caracteriza como:

- Habilidad técnica: capacidad para desempeñar un atarea especializada que comprende un método o proceso en particular.
- Habilidad conceptual y de toma de decisión: capacidad para reconocer situaciones complejas y dinámicas, para resolver los problemas en beneficio de la organización y sus miembros.
- Habilidad interpersonal y de comunicación: capacidad para motivar, liderar y comunicarse asertivamente con los demás miembros de la organización.

Cabe destacar que estas habilidades las debe desarrollar un gerente independientemente del nivel que tenga en la organización, aunque puede poner en práctica alguna de estas con más intensidad, según el nivel en el cual se desempeñe.

Por su parte Yáber y Alfonso (2011) hacen referencia a cinco competencias gerenciales claves para un gerente, las cuales se describen a continuación:

- Planificación: define claramente objetivos y metas medibles y realistas alineados con la misión de la organización. Distingue lo importante de lo urgente estableciendo prioridades en la gestión.
- Organización: reúne y gestiona los recursos para alcanzar las metas de la unidad u organización, de acuerdo a planes y prioridades, documentando lo realizado como recurso de conocimiento.
- Dirección: visualiza escenarios futuros, inspira con su ejemplo, demuestra valores. Fija objetivos, los comunica y monitorea su cumplimiento. Asiste con coaching y realiza feedback sobre avances y logros de gestión alcanzados por los colaboradores.
- Acompañamiento y control: gestiona su unidad de acuerdo a leyes, normas y reglamentos, supervisando el cumplimiento de lo planificado. Rinde periódicamente cuentas y propone medidas correctivas y de mejora para la gestión
- Desarrollo personal: planifica y gestiona tanto su vida como su carrera, es asertivo y eficaz en su comunicación, maneja conflictos negociando efectivamente

Estas competencias están asociadas a las fases del proceso administrativo (planificación, organización, dirección y control), además que se encuentran implícitas las habilidades descritas anteriormente. Igualmente, Tejada (2003) hace referencia a una serie de procesos gerenciales de los cuales derivan lo que denomina competencias fundamentales, estos son:

- Procesos de aprendizaje: orienta y fomenta el desarrollo humano como forma de potencializar las competencias.
- Procesos de pensamiento: clave para la construcción del saber y la transformación humana. Se debe desarrollar este aspecto, como el pensamiento

estratégico, el pensamiento productivo y el pensamiento y su relación con la acción.

- Procesos de solución de problemas: los procesos de decisión, la incertidumbre, las respuestas adecuadas o inadecuadas ante las exigencias del medio, entre otros aspectos, conforman la solución de problemas.
- Procesos de valoración, o valores personales, interpersonales, grupales, colectivos y organizacionales: este aspecto se refiere a la forma en que las personas se ven a sí mismas o son vistas y a la manera como ven a los demás; hace referencia a la responsabilidad moral y ética, a la congruencia o incongruencia en la relación de los valores y principios que se defienden o promulgan y a las formas de actuación real que se relacionan con esos valores y principios.
- Procesos de relaciones interpersonales: la posibilidad de desarrollar relaciones interpersonales asertivas, afables y que se basen en logros de objetivos de interés y satisfacción mutuos es una condición fundamental para la vida social.
- Procesos de gestión de solución de conflictos: el conflicto es otro aspecto inherente la naturaleza humana; de allí que el problema no es evitar o escapar de éste, sino adquirir, fortalecer y mantener estrategias adecuadas, significativas y efectivas para gestionarlo y resolverlo.

De la descripción anterior se desprende que el gerente para afrontar estos procesos, los cuales pueden ocurrir de manera independiente o simultánea, requiere desarrollar una serie de competencias, que le permitan dar respuestas asertivas a dichos procesos.

La idea es que la organización evalúe el nivel de competencias de su recurso humano y establezca las estrategias de aprendizaje y formación de competencias laborales a través de procesos de gestión de conocimiento que le permitan al individuo obtener nuevas competencias para la ejecución eficiente de sus actividades y escalar en el nivel de competencias obtenidas. Este proceso puede denominarse Gestión de recursos

humanos por competencias, lo que implica la gestión del capital humano basado justamente en las competencias laborales como una herramienta para mejorar la productividad y mantener un clima positivo en las relaciones con sus colaboradores.

La justificación de estos esfuerzos se encuentra en el intento de mejorar los niveles de productividad y competitividad mediante la movilización del conocimiento y de la capacidad de aprender, de la organización. Se hace evidente así, la tendencia de revalorización del aporte humano a la competitividad organizacional. Esta aplicación del enfoque de competencias abarca las áreas tradicionales de la gestión del talento humano en la organización: selección, remuneración, capacitación, evaluación y promoción.

Muchas empresas alentadas por las presiones de cambio y reorganización del trabajo para mantenerse competitivas, han emprendido el montaje de sistemas de gestión de recursos humanos basados en competencia laboral, definiendo las competencias clave para la organización; su puesta a punto con la participación de los trabajadores y su aplicación a la selección, determinación de necesidades de capacitación, evaluación del desempeño, remuneración y promoción del personal, por lo cual puede concluirse que forma parte de los procesos de gestión estratégica en materia de recursos humanos para hacer a la organización más competitiva.

Lo anterior porque la organización para lograr sus objetivos, debe establecer las competencias a desarrollar para alcanzarlos, tal y como lo afirman Prahalad y Hamel, (citados en Yaber y Alfonso Ob.cit: 2) “El éxito de una organización en el cumplimiento de su misión depende del acoplamiento de las *metas y objetivos* de las unidades que la componen, con las *competencias* requeridas para lograr las metas y cumplir con la *misión* de la institución”.

En el caso de los gobiernos locales, con base a sus competencias, definidas en la constitución y leyes respectivas, debe establecer y desarrollar las diferentes competencias en su capital humano, de manera de hacer sinergia en el logro de su misión social. Es así que éstos van modelando las competencias, tomando en consideración su marco de acción legal y las exigencias del entorno.

También es importante destacar, que al hablar de competencias no solo debe referirse al capital humano que está en la base de la institución, en este caso los gobiernos locales de los municipios Los Guayos, Naguanagua y San Diego sino también al personal directivo. Brussine (2000) hace mención a las habilidades que deben desarrollar los ejecutivos de los gobiernos locales tomando como referencia el Reino Unido, basados en una asertiva gestión de aprendizaje, haciendo referencia a que el “enfoque por competencias” no era el más apropiado, sino el concepto de “la capacidad” originario de la teoría psicoanalítica, el que refleja mejor la realidad de la función del jefe del ejecutivo.

Identifica cinco capacidades, la capacidad de trabajar con la dimensión política, la capacidad para conducir el cambio y desarrollar la organización, la capacidad para mantener la perspectiva personal y el autoconocimiento, la capacidad de desarrollar relaciones efectivas externa, y la capacidad de mantener el foco en las cuestiones estratégicas y de largo plazo. Establece que dichas capacidades deben desarrollarse enmarcadas en una política de aprendizaje continua para los altos ejecutivos y directivos de los gobiernos locales.

Todo lo anterior refleja la importancia de la obtención de competencias por parte del capital humano, las cuales le permitirán ser más eficientes en la ejecución de sus actividades, lo que implica que estos en el contexto de los gobiernos locales mencionados, participan de manera activa en la construcción de la realidad con la cual interactúa en una clara tendencia fenomenológica.

Por otra parte, se evidencia contradicciones entre las diferentes perspectivas de los autores mencionados referidos a las tensiones particularmente sobre el rol del individuo en la organización y las competencias que debe desarrollar, igualmente se evidencia que las competencias tiene un carácter recursivo ya que el entorno organizacional influye en la adquisición de estas y a su vez las competencias influyen en el entorno organizacional, de manera que las políticas que emanan de los niveles directivos de los gobiernos locales mencionados en materia de gestión de su capital humano, contribuirán al mejoramiento del individuo y esto a su vez permitirá hacer más competitivos a estos.

En la esencia de las competencias se destacan dos aspectos claves, el mejoramiento del individuo y como consecuencia el logro de mayor eficiencia en la ejecución de sus actividades, lo cual en su carácter dialógico y recursivo hace más competitiva a la organización.

En otro orden de ideas Schevarstein (Ob.cit.) hace referencia a que en las competencias se tiene un valor intrínseco inicial asociado a su influencia en la competitividad de la organización desde la perspectiva sincrónica, esta esencia cambia producto de las complejidades existentes pudiéndose y seguro es así en diacrónicas, motivado a la aparición de nuevas competencias para hacer más competitivo al individuo y a la organización, lo cual desde un enfoque recursivo reduce la entropía negativa. Es importante destacar que la complejidad interna de la organización puede afectar el desarrollo de competencias en el individuo, lo que a su vez establece el contexto de crecimiento o decrecimiento, evolución o involución en los procesos internos organizacionales.

Se observan además claras tensiones entre los diferentes autores sobre la manera de abordar las competencias, la obtención de estas y si realmente puede adquirirse por esas vías. En sus inicios predominaba el enfoque tradicional de la dirección de recursos humanos, sin embargo se evidencia en la postura de los autores actuales una manera diferente de abordarla basado en el enfoque de la dirección estratégica de recursos humanos y en métodos cuali-cuantitativos. Esta nueva manera de abordarla debe tomar en cuenta la complejidad de la organización, las causalidades circulares y reciprocas, la multiplicidad de las racionalidades, así como tantas otras complicaciones que pueden afectar la obtención y desarrollo de las competencias en el individuo.

Es importante destacar la relación individuo-practica y contexto que plantea Sergio Tobón (Ob.cit.) en la obtención de las competencias, lo que permite deducir la presencia de la Hermenéutica como método de abordaje, en este orden de ideas, la vía más idónea es a través de la creatividad e innovación soportadas en eficientes procesos de gestión de conocimiento y enmarcadas en la investigación participante como método que involucra directamente al individuo.

Asociado al concepto de competencia existen valores relacionados con la competitividad, calidad, mejoramiento continuo, además de valores asociados al individuo tales como la innovación, el respeto a este, la comunicación, el trabajo en equipo, todos estos de manera directa o indirecta se relacionan con el fin último de las competencias. Surgen tensiones relativas en primer lugar a verificar si estos valores realmente contribuyen o direccionan la obtención y desarrollo de competencias en el individuo, además de establecer como cierto la aceptación de un valor en relación con el anti valor.

En el marco del paradigma de la complejidad se observan tensiones por la persistencia y el esfuerzo de direccionar y sostener los valores que se pregonan respecto a las contradicciones que se plasman y que forman parte de la realidad compleja de las organizaciones, tensiones que se reflejan en las relaciones de poder y conflicto y que se reflejan en los valores e intereses individuales en relación con los colectivos de la organización. Esto lleva a pensar en la coherencia y credibilidad del discurso directivo, en especial los valores los cuales deben ser cónsonos con sus acciones, en caso contrario puede llevar a la oposición entre las partes, tal situación de complejidad puede ser contextualizada y está presente en los gobiernos locales que se han mencionado anteriormente.

El fin principal es elevar el nivel de competitividad del individuo y de la organización y en el caso de los gobiernos locales la eficiencia organizacional por las competencias del individuo le permitirá cumplir con su misión social en la comunidad. Siendo el fin la competitividad del individuo y como consecuencia de la organización, lo que está en juego es la supervivencia de esta, para minimizar los procesos de entropía negativa y hasta cierto punto revertirlos, este puede ser entonces el fin último de las competencias en una cadena de causalidades y consecuencias.

Otro aspecto que debe destacarse es la improbabilidad paradigmática referida a la dificultad de congruencia entre el objeto de estudio (competencias) y su realización o aplicación, la improbabilidad sintáctica producto de las contradicciones en los procesos internos organizacionales y la improbabilidad pragmática en cuanto a las relaciones de poder y sus resultados e interpretación.

Se evidencia la importancia para la organización de potenciar las habilidades y destrezas de su recurso humano, lo cual implica un aprendizaje asertivo, enmarcado en una sociedad de conocimiento en la cual el individuo genera y transfiere conocimientos, lo cual se traduce en aprendizaje organizacional.

### ***4.1.3. Sociedad del Conocimiento y Gobierno Local***

En el marco de la sociedad de conocimiento e informacional, en la cual están inmersas las organizaciones, los individuos están en un constante proceso de aprendizaje, en el cual el conocimiento se constituye en el principal activo para su mejoramiento y desarrollo lo que se evidencia en sus competencias, con consecuencias positivas para la organización.

El conocimiento se ha asociado a diversas teorías administrativas, Schermerhorn (2000) hace referencia en primer lugar a Mayo, quien desarrolló la teoría de las relaciones humanas en la cual destaca el papel significativo de los factores humanos en el incremento de la productividad a través del mejoramiento continuo del conocimiento de los trabajadores. Igualmente menciona a Barnard, que hace énfasis en el conocimiento conductual para ser aplicado en los procesos administrativos y Herbert Simon como representante de la escuela Behaviorista e influenciado por el desarrollo del computador argumentaba que los seres humanos actúan como un sistema de procesamiento de información a través de sus órganos sensoriales que almacenan como un nuevo conocimiento y lo usan para decidir un determinado curso de acción. Se evidencia en sus inicios una clara visión cartesiana racionalista dentro de la filosofía occidental en la relación sujeto-objeto, ya que ignoraba el potencial humano para crear conocimiento, tanto a nivel individual como organizacional.

La sociedad fue evolucionando de una sociedad industrial a una sociedad de servicio y más recientemente a una sociedad de conocimiento, aunque no existe un deslinde claro entre éstas. La noción de sociedad del conocimiento (knowledge Society) surgió hacia finales de los años 90, siendo Peter Drucker (1994) uno de los primeros en hacer énfasis en la importancia del conocimiento por encima del capital y otros recursos en la

organización, mencionando además que los individuos son dueños del conocimiento y tendrían un rol protagónico.

Hace referencia a que la organización debe administrar su propia transformación abandonando el conocimiento obsoleto y aprender nuevas cosas en un proceso de mejoramiento continuo, lo cual se logra con el aprendizaje de habilidades a través de la experiencia, en este sentido el conocimiento adquiere un rol protagónico. Todo lo anterior evidencia una clara postura fenomenológica enmarcada en la corriente de la filosofía occidental denominada existencialismo que hace énfasis en la relación del conocimiento y la acción a través de la existencia humana y la experiencia viva.

Es importante subrayar, que el término sociedad de conocimiento según Riveros (2008:15) “...es el concepto propuesto por la UNESCO para disociar la definición de la idea exclusiva de avances e innovaciones tecnológicas e incluir en la caracterización de nuestra sociedad una dimensión de transformación global y pluralista del desarrollo.” Este concepto refleja las características reales de la sociedad actual y el valor del conocimiento como impulsor de los cambios.

Asociado a este concepto puede mencionarse el concepto de sociedad de la información, sin embargo Riveros (Ob.cit:16) señala que en el origen de estos dos conceptos pueden rastrearse importantes diferencias ideológicas, afirma que: “la sociedad de la información sigue siendo el concepto dominante, considerada casi un sinónimo de sociedad contemporánea, post industrial y definida porque en ella es clave la producción, distribución y manipulación de información.

El término Sociedad de la Información es empleado particularmente en académicos como alternativa de algunos a sociedad informacional, sin embargo puede hacerse una distinción analítica entre sociedad de la información y sociedad informacional. El concepto de sociedad de la información destaca el papel de ésta última en la sociedad,

sostiene que la información, es comunicación del conocimiento y ha sido fundamental en todas las sociedades.

En contraste, el término informacional indica el atributo de una forma específica de organización social en la que generación, el procesamiento y la transmisión de la información que se convierten en las fuentes fundamentales de la productividad y el poder. Sobre este particular Castells (Ob.cit.:43) afirma: “La nueva sociedad informacional, no es una simple sociedad del conocimiento pues toda sociedad reposa sobre el conocimiento acumulado, sino una sociedad que descansa en la acción del conocimiento sobre sí mismo como principal fuente de productividad.”

Tal afirmación evidencia que el conocimiento es la base para generar nuevos conocimientos, lo que a su vez se constituye en una fuente de poder para quien lo tenga, dicho conocimiento se obtiene del manejo asertivo de la información lo cual implica obtenerla, procesarla para convertirla en conocimiento útil para la organización para mantener una posición competitiva, en concordancia con los postulados de Peter Drucker (Ob.cit.) en su trabajo denominado “La Sociedad Post Capitalista.”

En relación a los gobiernos locales, empiezan a tener también un rol protagónico, sobre esto Castells (Ob.cit.) afirma lo siguiente:

El Estado no desaparece. Simplemente se ha miniaturizado en la era de la información. Prolifera en la forma de gobiernos regionales y locales que siembran el mundo con sus proyectos, agregan intereses diversos y negocian con los gobiernos nacionales, las empresas multinacionales y los organismos internacionales. La era de la globalización de la economía es también la era de la localización de la política. Lo que a los gobiernos locales y regionales les falta en poder y recursos, lo suplen con flexibilidad e interconexión. Ellos son los únicos que pueden estar a la altura del dinamismo de las redes globales de riqueza e información. (p. 392).

En base a lo anterior se destaca el papel de los gobiernos locales en las que se incluyen las alcaldías de los municipios Los Guayos, Naguanagua y San Diego del Estado Carabobo como organizaciones sociales para generar conocimiento, soportada en las nuevas tecnologías de información y en una eficiente gestión del conocimiento en la cual el actor principal es su capital humano.

Si se analiza con detenimiento algunas de las frases del autor se puede evidenciar que la esencia radica en la calidad de la información, lo cual influye a su vez en la calidad del conocimiento, y la capacidad de generación del mismo. Surge entonces las interrogantes: ¿Quién posee la información? ¿Quién genera el conocimiento? Si bien es cierto que las tecnologías de información son el medio, la respuesta a estas interrogantes es que el individuo (sujeto) tiene esa capacidad y por ende el poder, por lo que puede deducirse que el sujeto con sus conocimientos está en capacidad de construir o por lo menos a contribuir a la construcción de una realidad, (objeto), lo que evidencia una postura fenomenológica, enmarcada también en la corriente de la filosofía occidental del existencialismo.

Esto también aplica en el área organizacional, si se analiza desde la óptica del paradigma de la complejidad, encontramos que en las organizaciones se presentan tensiones entre grupos e individuos en sus diferentes niveles que deben ser resueltas más allá de la lógica cotidiana.

En relación a la gestión de conocimiento, surge como estrategia en la década de los noventa, el conocimiento y su desarrollo en los miembros de una organización representan hoy por hoy un factor clave de éxito para generar ventajas competitivas en un entorno globalizado. Al respecto Drucker (1998:197) afirma que “la organización del futuro debe elaborar nuevas políticas de recursos humanos. Las organizaciones deben ayudar a su gente a adquirir las destrezas y confianza necesarias para dominar el nuevo ambiente....”

En este sentido los procesos de gestión de conocimiento le permiten al individuo crear, innovar y desarrollar competencias, este conocimiento se trasmite al resto de la organización, generando un aprendizaje organizacional para satisfacer necesidades presentes y futuras, para identificar y explorar recursos de conocimientos existentes y desarrollar nuevas oportunidades. Esto reafirma la postura fenomenológica de Drucker en la relación sujeto-objeto, en la cual el individuo desempeña un rol fundamental en los procesos de gestión de conocimiento y a partir de allí construir la realidad.

Por otra parte Del Moral, Pazos, Rodríguez, Patón y Suárez (2007) lo definen como:

La gestión del conocimiento consiste en poner a disposición del conjunto de miembros de una institución, de modo ordenado, práctico y eficaz, además de los conocimientos explicitados, la totalidad de los conocimientos particulares, esto es, tácitos de cada uno de los miembros que puedan ser útiles al más inteligente para el máximo crecimiento y desarrollo de dicha institución. (p.13)

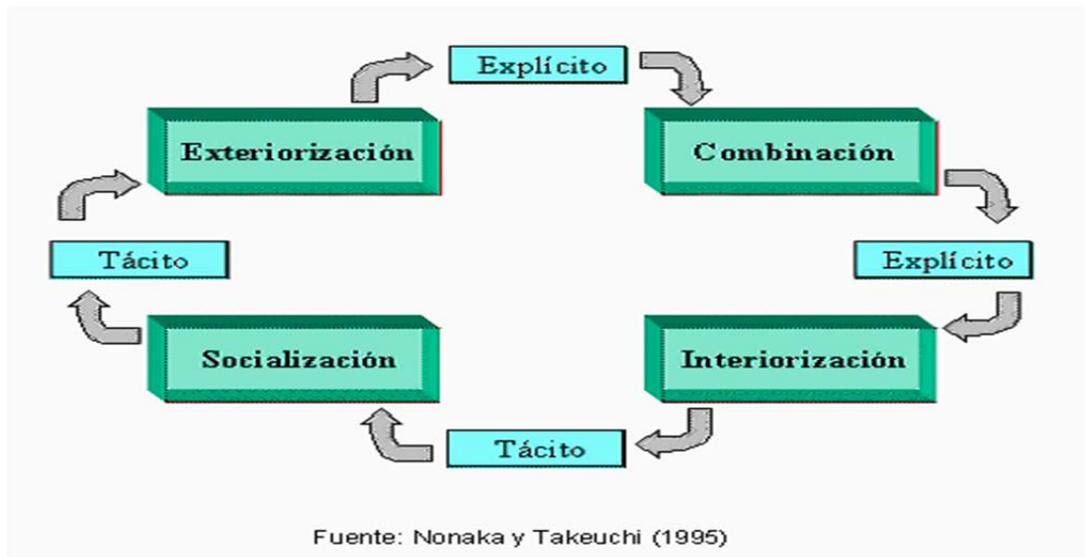
De lo anterior se desprende la importancia de la generación de conocimiento como factor clave de éxito en las organizaciones. Nonaka y Takeuchi (1999) lo definen de la siguiente manera:

La capacidad de una compañía para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de la organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas. La creación de conocimiento organizacional es la clave del proceso peculiar a través del cual estas firmas innovan. Son especialmente aptas para innovar continuamente, en cantidades cada vez mayores en espiral. (p.3)

Para los autores no basta solo con generar el conocimiento, se debe transformar y exteriorizar de manera continua, esto permite que los individuos de una organización estén constantemente inmersos en un proceso de aprendizaje y de transmisión de conocimientos, tal y como se evidencia en el siguiente gráfico

**Gráfico 15**

**Procesos de Conversión de Conocimientos.**



Del gráfico anterior se evidencia la participación activa del sujeto en los procesos de generación y conversión del conocimiento, basado en la concepción sujeto-objeto y como lo afirma Mujica (2007:53) “...un sujeto que aprende sobre sí mismo, considerándose a si mismo objeto de aprendizaje...” es decir que el rol del sujeto se asume en la unicidad sujeto-objeto enmarcado en la tradición intelectual japonesa que se caracteriza por tres elementos esenciales: la unidad humano-naturaleza, la unidad mente-cuerpo y la unidad de uno mismo y del otro, en este sentido hacen referencia a que en la organización se dan dos tipos de conocimiento: el conocimiento de la experiencia (cuerpo) y el conocimiento racional (mente), esto permite concluir que para la filosofía japonesa el conocimiento es un proceso humano dinámico de justificación de la creencia personal en la búsqueda de la verdad.

La generación de conocimientos permite pensar en la idea de organizaciones inteligentes. Al respecto Choo (1999) la conceptualiza de la siguiente manera:

La organización inteligente posee información y conocimiento que le confieren una ventaja especial, ya que le permiten maniobrar con inteligencia, creatividad y en ocasiones astucia. La organización inteligente está preparada para sostener su crecimiento y desarrollo en un medio ambiente dinámico. Al percibir y comprender su entorno, la organización inteligente es capaz de prepararse con oportunidad para una adaptación, puesto que dispone de las destrezas y pericia de sus miembros, puede dedicarse a un aprendizaje e innovación continuos. (p.1)

La organización inteligente vincula los tres procesos estratégicos de información: percepción, creación de conocimiento y toma de decisiones en un ciclo continuo de aprendizaje y adaptación, el cual se denomina ciclo de conocimiento. Se puede afirmar entonces que el ciclo de conocimiento le permite a los gobiernos locales mencionados como organizaciones tener nuevas capacidades para tomar decisiones, allí está la generación de conocimiento que se traduce en aprendizaje organizacional que a su vez determina una forma de actuación expresada en estrategias para lograr los objetivos organizacionales.

Además, es importante mencionar que los procesos de aprendizaje organizacional que conllevan a la formación de organizaciones inteligentes, no es una actividad individual, puesto que el individuo en una organización conforma grupos de trabajo en los departamentos, por lo que puede hablarse de que es un proceso de integración de equipos de trabajo, sobre este particular Fernández y Cordero (2008) hacen referencia a que el conocimiento no solo es individual sino que preferente debe ser colectivo y organizado, es decir que el mismo depende de las formas de dirección consolidadas en la organización, de formas colectivas de trabajo.

La afirmación de direcciones consolidadas pareciera dar la idea de que los individuos se organizan, pero actúan según una determinada dirección que pudiese ser de la alta gerencia, lo que puede impedir una actuación asertiva de estos, por lo que se concluye que la postura epistemológica de estos autores es de carácter positivista basada en la separación del sujeto-objeto en la perspectiva del dualismo cartesiano, en la cual el individuo actúa en una realidad ya construida.

Tomando como referencia lo expresado por los autores, puede afirmarse que los gobiernos locales mencionados deben por medio de su recurso humano integrados en equipos de trabajo, debidamente liderizados y motivados por el gerente, generar procesos de creación y transmisión de conocimiento, convirtiéndose así en organizaciones inteligentes, soportadas en las nuevas tecnologías de información, afrontando las limitantes representadas por el factor político y las tensiones propias de su complejidad. Se evidencia así una triangulación entre el conocimiento, el individuo (capital humano) y las tecnologías de información en el contexto de la organización inteligente.

Sin embargo, existen contradicciones entre el papel que debe desempeñar el individuo en la organización en el marco de la sociedad de conocimiento, en contraste con la realidad de las organizaciones y el papel que estos desempeñan, se evidencia entonces organizaciones que no están en consonancia con los cambios del entorno (nuevos conocimientos) y no desarrollan a su capital humano, situación que puede estar presente en los gobiernos locales a los cuales se ha hecho mención.

Una manera de superar estas contradicciones es a través de los procesos de gestión de conocimiento que adquiere un valor estratégico en la gobernabilidad de la sociedad del conocimiento en el marco de la gestión del cambio y la innovación, ya que la sociedad del conocimiento debe ser una sociedad de aprendizaje de manera de que el éxito y mejor cohesión social organizacional está influida por la calidad de

conocimientos de sus miembros, al respecto Maragall, (citado en Martínez y Corrales 2011) destacan lo siguiente:

Gracias a la gestión de conocimiento se consigue no solo mejorar los niveles profesionales de los empleados públicos, sino que las organizaciones aprendan y mejoren continuamente a partir del conocimiento de sus empleados. Por ello los gobiernos locales deben promover iniciativas de cambio que estimulen el compromiso participativo de sus empleados para conseguir, además de movilizar sus voluntades, fortalecer y dinamizar sus conocimientos. Con ello los gobiernos y sus administraciones serán organizaciones inteligentes a partir del conocimiento de sus empleados. (p. 35)

Lo expresado anteriormente, permite evidenciar la importancia de los procesos de gestión de conocimiento, para fomentar la creatividad y la innovación en los gobiernos locales, lo cual a su vez implica una asertiva gestión de su capital humano.

En este sentido, Etkin (Ob.cit: 78) afirma "... la gestión de conocimiento no se limita a aprovechar el saber existente. También debe promover la innovación, instalar un ambiente que permita a los individuos desarrollar su creatividad...".

De lo anterior se desprende que existen contradicciones, elementos dialógicos que si la organización afronta con asertividad logrará efectos recursivos positivos, otro elemento en la esencia de la sociedad del conocimiento es el manejo de la información útil para la organización, la cual permite interpretar eventos u objetos en diferentes perspectivas, haciendo visibles significados que antes eran invisibles, por lo que es un medio necesario para extraer y construir conocimiento.

Al respecto Nonaka y Takeuchi, (Ob.cit.: 63) dice: "la información es una cosa capaz de producir conocimiento y la información que porta una señal es lo que podemos aprender de ella..." más adelante afirma: "el conocimiento se identifica con la creencia producida (o sostenida) por la información" lo anterior demuestra la importancia de la

información y la necesidad de darle el justo significado para la creación de conocimiento.

Otro elemento igualmente presente es la creatividad e innovación, en el campo organizacional la creatividad es importante porque permite desarrollar el pensamiento y encontrar nuevos caminos para solucionar problemas, lo que implica innovar. Existe una estrecha relación entre creatividad, innovación e individuo, esto es porque el recurso humano es el actor principal que lleva a cabo los procesos creativos en las organizaciones y la creatividad esta siempre presente en el individuo, Schermerhorn (2002:17) define la creatividad como “el uso del ingenio y la imaginación para crear un enfoque novedoso de las cosas o una solución especial para un problema.”, esto aplica a situaciones totalmente novedosas sin embargo se debe tener en cuenta que el individuo puede ser creativo mejorando situaciones existentes.

Estrechamente relacionado a la creatividad esta la innovación como una consecuencia de ésta. En los procesos creativos, la innovación es un elemento importante ya que las personas emprendedoras dentro de las organizaciones, obtienen y materializan ideas que le permiten a estas obtener ventajas competitivas en base a oportunidades, al respecto Drucker (1999b:73) afirma que: “La innovación es la función específica del emprendimiento... es el medio por el cual el empresario crea nuevos recursos generadores de riqueza...” más adelante establece que: “Hay innovaciones que surgen de un riesgo de ingenio.

Sin embargo, la mayoría de las innovaciones especialmente las exitosas, resultan de una búsqueda deliberada y consciente de oportunidades de innovación que se encuentran solamente en pocas situaciones.” Esta afirmación permite entender que las innovaciones llevadas a cabo por individuos emprendedores surgen de oportunidades que deben aprovecharse por lo que deben estar atentos a éstas, para generar procesos creativos que se traduzcan en innovaciones exitosas.

Por otra parte se evidencia en primer lugar que pueden existir tensiones en la forma con se aborda el tema de la sociedad del conocimiento, motivado a sus diferentes posturas filosóficas. Se observa como en sus inicios los métodos de generación de conocimiento hace más énfasis en la razón y la realidad construida y como posteriormente autores como Drucker (Ob.cit.) desarrollan el rol del individuo en la construcción del conocimiento, ya que es el quien tiene el conocimiento, hasta Nonaka y Takeuchi (Ob.cit.), que lo aborda basado en un método de conversión del mismo de tácito a explícito, pudiendo presentarse cuatro formas de conversión: socialización, interiorización, exteriorización y combinación, todo esto basado en la filosofía japonesa de la unidad mente-cuerpo, destacando además el carácter cualitativo y hermenéutico.

También es importante destacar que siendo el individuo el actor principal en la construcción de su conocimiento, tal y como hace referencia Drucker (Ob.cit.), participa entonces activamente en los procesos de conversión del mismo, lo cual en un efecto recursivo permite generar nuevos conocimientos, en este sentido cuando Nonaka y Takeuchi (Ob.cit.), hacen referencia a los procesos de conversión de conocimiento, puede entonces hacerse la reflexión de que implica una constante construcción de conocimiento por parte del individuo que interactúa con el entorno interno de la organización, así como el externo.

En base a lo anterior y enmarcado en la unión de la mente y el cuerpo es factible hablar de un desarrollo integral del capital humano, el cual esta influido por el entorno, tal y como lo afirma Alhama (2007)

Este desarrollo depende en mucho de la armonización de las capacidades y necesidades de los individuos con las posibilidades que brinda la sociedad.; depende en mucho de la dinámica social del proceso de formación de las necesidades y capacidades de la fuerza de trabajo. (p.17)

Lo expresado por el autor destaca la influencia de la socialización que implica interacción con el entorno organizacional y también el entorno externo; lo cual puede relacionarse con los procesos de conversión de conocimiento, que conlleva a construcción de nuevos conocimientos por parte del capital humano, como vía de lograr el desarrollo integral del individuo, que está asociado a su vez con el desarrollo multifacético de la personalidad, que incluye aspectos no sólo técnicos sino éticos y estéticos.

En base a esto no puede desligarse el desarrollo humano, con los diferentes elementos que interactúan en la organización vale decir la unión dialéctica y sinérgica de las capacidades, conocimientos, experiencias, valores, necesidades y motivaciones del ser humano, con las capacidades grupales, valores, cultura organizacional, capacidad de cambio, el aprendizaje organizacional y las relaciones de la organización con su entorno; todo lo cual son elementos que intervienen en los procesos de conversión de conocimiento; por tal motivo el desarrollo humano debe verse como un todo único e indivisible, lo cual reafirma la postura filosófica de la unidad mente y cuerpo.

Al hablar de sociedad de conocimiento se debe mencionar las características de complejidad del entorno y de la organización, (tensiones entre diferentes grupos o individuos) lo cual generan conflictos e incide en el método para abordar este fenómeno y la efectividad del mismo; igualmente el aspecto recursivo que está presente, puesto que el entorno complejo obliga a la organización a cambiar, esto es a generar conocimientos que la afecta positivamente, pudiese a partir de esta afirmación deducir que el método con se pretenda abordar este tema es susceptible de cambiar por la misma dinámica de los cambios internos y externos.

A partir de esta idea surge otra interrogante ¿Pueden los gobiernos locales en función de su entorno interno y externo complejo para generar los conocimientos en base a su capital humano? Quizás la respuesta a esta interrogante se asocia al estudio de los factores que se constituyen en limitantes generando las tensiones y contradicciones a las cuales se refirieron anteriormente.

Otro aspecto importante tiene que ver con la efectividad del método en cuanto a los resultados esperados tanto para el individuo así como para la organización en la realidad compleja de la misma. Adicionalmente a esto se plantea la interrogante en relación hacia dónde va la sociedad de conocimiento enmarcada en los procesos de evolución y cambio dinámico, lo que permite afirmar que pueden aparecer nuevos métodos para abordar este tema según el contexto que se esté viviendo.

Se denota una orientación por valores como: la libertad y autonomía, el trabajo en equipo, el valor del aprendizaje, la competitividad, la comunicación y la innovación, por su parte Nonaka y Takeuchi (Ob.cit.), toma como base fundamental en su teoría de creación de conocimiento la naturaleza activa y subjetiva del conocimiento, la cual esta orientada por conceptos como compromiso y creencia, los cuales están arraigados en el sistema de valores de los individuos en las organizaciones japonesas.

Igualmente existen tensiones relativas a la aceptación de estos valores en contraposición del rechazo al antivalor el cual se considera como existente y que la organización debe buscar la manera de que este último no la afecte. Además la organización debe procurar su verdadera puesta en práctica, lo que implica valores compartidos, también se debe consolidar y evaluar el discurso de los valores organizacionales compartidos con la sociedad en general, lo cual además tiene un efecto recursivo, ya que la organización puede verse afectado por nuevos valores de la sociedad.

En el discurso se evidencia que el fin de la sociedad de conocimiento está asociado con el aprendizaje del individuo y organizacional, el otorgamiento de poder al individuo y la búsqueda de la productividad y competitividad de la organización frente a la globalización, lo cual abarca a los gobiernos locales mencionados y en este sentido su estudio permitirá evidenciar en el contexto fenomenológico dicho fin como organización. En la práctica discursiva de Drucker (Ob.cit.) que hace mención a los trabajadores del conocimiento y el rol protagónico que estos tendrán en la sociedad del conocimiento puede evidenciarse que la consecuencia lógica es el aprendizaje individual, lo cual a su vez conlleva a un aprendizaje organizacional en la medida que los conocimientos se difundan.

Por otra parte Castells (Ob.cit.), se refiere a la importancia de la velocidad del procesamiento de la información, puesto que le permite a la organización manejarla en tiempo real y contextualizado en un mundo globalizado, siendo una fuente de productividad, se evidencia entonces que la tecnología es el medio para lograr los fines descritos en la sociedad de conocimiento. En el caso de Nonaka y Takeuchi (Ob.cit.), su discurso gira en torno a la generación del conocimiento, su transformación de tácito a explícito y el papel de los individuos en dicho proceso que trae como consecuencia el aprendizaje, esto a su vez le permitirá asumir roles claves en un nuevo contexto.

Adicionalmente debe destacarse limitantes producto de las improbabilidades, referidas a las paradigmáticas entre el objeto y su factibilidad de realización, la improbabilidad sintáctica producto de las contradicciones en los sistemas, procesos, normas y procedimientos y la improbabilidad pragmática producto de las relaciones de poder la interpretación por parte de los sujetos. Estas improbabilidades surgen por las características complejas de las organizaciones y que en cierta medida generan tensiones que pueden limitar el logro de los fines de la sociedad del conocimiento.

#### ***4.1.4. La Ética y la Moral, como ejes transversales en un Modelo de Gestión de Capital Humano***

##### ***4.1.4.1 Antecedentes y Fundamentos Filosóficos de la Ética y la Moral***

Desde que los hombres viven en comunidad, la regulación moral de la conducta ha sido necesaria para el bienestar colectivo, motivo por el cual desde tiempos muy antiguos se comenzó a hablar de la ética, la palabra ética, tiene sus orígenes del griego ethika, de ethos, comportamiento, costumbre, en este sentido Corominas (2000) la define como:

El vocablo latino mos, moris, del cual procede el de moral, se asocia con el ethos griego; significa modo de ser, carácter, costumbre. No cabe duda de que los términos “moral” y “ética” no aluden a dos realidades distintas desde el punto de vista etimológico. (p.41)

La ética, como una rama de la filosofía, está considerada como una ciencia normativa, porque se ocupa de las normas de la conducta humana para distinguirse de las ciencias formales como las matemáticas y la lógica, y de las ciencias empíricas, como la química y la física. Las ciencias empíricas sociales, sin embargo, incluyendo la psicología, chocan en algunos puntos con los intereses de la ética ya que ambas estudian la conducta social. Por ejemplo, las ciencias sociales a menudo procuran determinar la relación entre principios éticos particulares y la conducta social, e investigar las condiciones culturales que contribuyen a la formación de esos principios. Al respecto, el mismo autor (ob.cit.) expresa:

Esta investigación filosófica del campo de la moral, ¿en qué se diferencia del estudio de la moral concreta, de los regímenes, principios y códigos morales que realizan también desde un segundo orden las otras ciencias: la sociología, la antropología, la biología o la psicología? ¿Cuál es la tarea específica de la filosofía moral? ¿Puede pretender la filosofía moral la asepsia axiológica del científico o no tiene más remedio que moverse en el compromiso del moralista? La mayor parte de las escuelas filosóficas contemporáneas están de acuerdo en la distinción entre

estos dos niveles; sin embargo, los problemas empiezan cuando queremos precisar un poco más lo que estudia la filosofía moral y su propósito. (p.41)

Por ello, un aspecto importante que es necesario destacar es que en el plano profesional y gremial, se encuentra que cada una de las disciplinas dispone de un código de ética profesional, que regula el comportamiento de sus integrantes.

Definir a la ética y a los valores no es una tarea sencilla, ya que hay muchos aspectos epistemológicos involucrados. La primera definición de ética que se muestra es la que considera a la ética como una de las ramas de la filosofía, se centra en la moral y elabora análisis y teorías sobre la naturaleza, la función y el valor de los juicios morales. Estos juicios son la base que permite realizar una revisión del comportamiento ajeno y la organización de la sociedad, así como para guiar las acciones propias de cada individuo en particular, Chávez (2004) define a la ética así:

Ética (o filosofía de la moral). Reflexión filosófica sobre la moral, entendida esta como las normas que gobiernan las relaciones humanas, o bien, como los actos que caen bajo esas normas. La ética y la psicología estudian la conducta; la primera para saber si es como debe ser; la segunda para explicarla. La ética estudia la moral, en general, con la finalidad de establecer sus principios fundamentales. (p.06)

Por su parte Hellriegel, Jackson y Slocum (2005:151) la definen como: conjunto de valores y reglas que definen la conducta correcta e incorrecta. Estos valores y reglas indican cuando es aceptable el comportamiento y cuando es inaceptable.” De igual manera, Bateman y Snell (2004:162), la definen como “un sistema de reglas que gobierna el ordenamiento de los valores”. Estos autores plantean que todas las decisiones éticas están guiadas por valores que subyacen del individuo. Así mismo, definen a los valores como “principios de la conducta humana como ser cuidadoso, honesto, cumplirlas promesas, buscar la excelencia, la lealtad, la justicia, la integridad, respeto por los demás.”

De acuerdo a lo expuesto, la ética estudia la moral y determina qué es lo bueno y, desde este punto de vista, cómo se debe actuar. Es decir, es la teoría o la ciencia del comportamiento moral y los valores. De allí que la axiología se ocupa de su estudio en toda su amplitud.

Haciendo referencia a sus antecedentes, sus orígenes se remontan a los años antes de la aparición de Cristo, de acuerdo Blackburn (2005), los orígenes de la ética se encuentran en los escritos teóricos sobre ética en el oriente desde el siglo V antes de la era Cristiana. El filósofo Mo-Tseu (479 a.C.-381 a.C.), que vivió durante el “periodo de las cien escuelas en china, analiza, por ejemplo, diversas cuestiones relacionadas con la justicia, como la legitimidad de las guerras, la lucha contra la pobreza, los privilegios de los poderosos, enseña que no porque una práctica sea tradicionalmente aceptada es necesariamente buena; de igual manera los Griegos Platón (428 a.C.-348 a.C.) y Aristóteles (384 a.C.-322 a.C.) también elaboraron teorías éticas que han llegado a nosotros, sin embargo la reflexión sobre ética se remonta mucho más atrás, el código Mesopotámico de Hammurabi (1728 a.C.-1646 a.C.) es un texto de derecho que, es fruto de reflexiones éticas.

La ética ha existido desde los propios inicios del transitar del hombre sobre la tierra y los conflictos morales que le acompañan, pero en cada época ha tenido su manera de manifestarse. La exigencia de la ética tiene su origen en la necesidad de regular, controlar y normar el comportamiento humano de manera individual en el marco social. En la sociedad primitiva no se conoce la existencia clara de códigos de ética formales, pero si en las agrupaciones prehistóricas estas primeras sociedades fueron conformando su marco de eticidad y moralidad de un modo intuitivo y conforme que fueron surgiendo de su contacto directo con la naturaleza y la lucha del hombre por la supervivencia; en el cual se aplicaban severos castigos a quienes irrumpían las normas.

Posteriormente con el transcurrir del tiempo los seres humanos fueron conformando códigos reguladores y sistemas organizacionales, en el marco de las nacientes civilizaciones, los griegos y los romanos sentaron las bases éticas de la civilización occidental, especialmente en la antigua Roma. En ese contexto, el sistema de normativas éticas que imperaba era muy rígido y los valores fundamentales de esta sociedad se centraron en: el valor, la obediencia, la prudencia y el orden; las prácticas éticas giraban en torno a las relaciones del hombre en la sociedad.

Por su parte, los griegos, fueron los grandes propulsores del desarrollo del espíritu científico y filosófico hasta el siglo VII A.C. explicando los fenómenos de la naturaleza a través de mitos, y comenzando a dudar de los relatos míticos de la creación, los filósofos presocráticos se preocuparon en hallar la explicación del universo, sus orígenes y las causas de sus cambios. Por otro lado, los sofistas afirmaron que las leyes humanas no forman parte de la naturaleza, sino que se trata de creaciones y convencionalismo de los hombres.

A partir del siglo V (A.C) una de las principales preocupaciones de los filósofos griegos, Sócrates, Platón y Aristóteles, fue acerca de cómo se obtiene el conocimiento cuestión principal de la epistemología, a Sócrates se considera el creador de la ética, pues fue el primero que teorizó sobre los conceptos morales básicos: lo bueno y la virtud. Su teoría ética se conoce como intelectualismo moral y consideraba que el móvil del obrar humano tiene que ser el bien moral y el fin de las acciones será la felicidad.

Cuatro son los conceptos que sirven de base a la ética socrática: felicidad, bien, virtud y ciencia, este figura a través de la historia como un gran estudioso de la virtud y forjador del progreso moral. Por su parte Platón, de acuerdo a Santana (2000:37), “ferviente difusor de su maestro Sócrates”, ha sido calificado como pensador verdaderamente revolucionario y precursor de la educación a nivel universitaria”. Propone una teoría acerca de las ideas según el cual los hombres, prisioneros de sus sentidos, no alcanzan a percibir la exacta realidad de las cosas”. Además, considera que

el aspecto moral y el aspecto político del hombre tienen que ser tratados simultáneamente porque, según Platón no es posible considerarlo como que si fuera el individuo por un lado y ciudadano por otro. El hombre es lo que es por la sociedad.

Ahora bien, Aristóteles muestra una teoría ética que tiene como punto de partida la siguiente afirmación: el fin último del hombre es la felicidad, el concepto clave es la felicidad, para Aristóteles, las virtudes éticas tales como la justicia, la amistad, el valor, sirven para la realización del estado y tienen su origen en las costumbres y en el hábito. En conclusión los aportes de grandes filósofos durante la Edad Antigua y primera mitad de la edad media conforman el fundamento esencial de los principios éticos son retomados y replanteados durante de eras Modernas y contemporánea.

En la llamada filosofía antigua o medieval, durante el siglo V (D.C.) se encuentra al relativismo de la moral, expresado en el pensamiento de los filósofos sofistas como Protágoras, Gorgias y Heraclito. Chávez (ob.cit:42) expone “Según Heráclito, “no hay en el mundo ni comienzo ni fin. Todo es uno, nada es estable, pues todo deviene, se forma, se transforma y cambia constantemente”, Protágoras, opina que la moral consiste en un conjunto de reglas establecidas por cada grupo social para cada grupo social, son reglas de carácter más o menos general y Gorgias sostenía que la moral es producto de las circunstancias y que varía según la condición del agente.

La llamada escuela de los cínicos, asociaba el bien supremo con la virtud que residía en el desprecio de las riquezas y del placer, de acuerdo a Santana (ob.cit: 42) “La moral cínica se asocia al anticonvencionalismo, la igualdad social, la parquedad y la constancia como medios para alcanzar el autodomínio”. La escuela conocida como estoicismo creada por Zenón de Citio, proponía que la felicidad radicaba en el perfecto equilibrio del espíritu que permite el aceptar, con la misma serenidad de ánimo, la suerte o la diversidad, la riqueza o la pobreza, el placer o el dolor. La moral estoica hacer residir el bien soberano en obedecer sólo la razón y en ser indiferente al placer o al dolor.

Luego con algunos fundamentos semejantes al estoicismo surge el escepticismo, doctrina defendida por Pirrón, a fines del siglo IV (A.C.), la moral de esta doctrina defendía la imposibilidad de alcanzar la certeza, por lo que la única actitud era la abstención del juicio, única manera de conseguir la tranquilidad del ánimo y la felicidad basada en la ataraxia. Simultáneamente se plantea la corriente denominada Epicureísmo, escuela creada por Epicuro, ellos negaban la existencia de los dioses y rechazaban la creencia en la inmortalidad del alma, aquí la moral se relaciona con las posturas materialistas ligadas a la sensualidad, el placer y el egoísmo. Los principios teológicos de la época se hicieron notar en la corriente llamada escolasticismo inspirados en la obra de Aristóteles. Esta doctrina se difunde a través de las instituciones propias del periodo medieval, uno de los principales representantes es Santo Tomas de Aquino, quien propuso la doctrina del tomismo, la ética Tomista se basa en la armonía entre la razón y la fe, demuestra la existencia de Dios mediante pruebas fundadas en el principio de causalidad.

Santana (ob.cit:47) plantea que “a partir del siglo XV D.C. cobra impulso la ciencia y la filosofía moderna con el replanteamiento de las doctrinas de las ideas, y con ello la preocupación por la ética, es la época de Bacon, Descartes y Newton”. La corriente filosófica llamada Humanismo, término que deriva del latín Humanus, plantea la idea del hombre como centro y responsable de su destino, tiene sus raíces en la Grecia antigua pero es durante la época del renacimiento en el siglo XV que resurge este movimiento. La labor del humanismo se dirigió en contra la tradición conservadora de las universidades y creó nuevos conceptos de estudio e investigación que estuvieron enmarcados en la dinámica de cambios que generaron históricos movimientos del renacimiento y la reforma de la edad media.

Posteriormente, a lo largo del siglo XVIII está presente también el pensamiento moral de Rousseau quien plantea que la naturaleza humana es esencialmente buena y que el impulso de la generosidad es natural y primitivo, pero la sociedad corrompe esta bondad. Luego, el aporte de la humanidad en el estudio de la moral a lo largo de los siglos encuentra su máximo exponente a Immanuel Kant este filósofo es considerado uno de los pensadores más importantes en la historia de la ética, el fundador de la moralidad y modelador del pensamiento filosófico de la época de Kant, profundizó acerca de la moral y le dio un sentido diferente al independizar la moral de la teología; es el promotor de la llamada época formal autónoma, corriente denominada formalismo ético.

Entre las tendencias filosóficas del siglo XIV, correspondientes a la época contemporánea, figuran el idealismo y el realismo, aunque sus orígenes están presentes las doctrinas del idealismo y el realismo, con sus orígenes en la antigüedad, el idealismo es definido como una condición de los sistemas filosóficos que considera la idea como principio del ser y conocer. Propone que las relaciones humanas deben regirse por los ideales, imaginados como realizables, aunque no siempre lo sean, para el idealismo, el ser de las cosas se determina por la conciencia, el sujeto, el yo universal, concibe la realidad individual de las cosas como inherentes a la conciencia del individuo; en el centro de todo está el yo el espíritu.

El idealismo se contrapone al realismo que afirma que las cosas existen independientemente de la conciencia o del sujeto, su postura ética se basa en lo que ocurre en la realidad, el mundo exterior y el entorno. Igualmente se encuentra el espiritualismo, que admite la existencia del espíritu y la inmoralidad, propone una ética espiritualista que enfatiza la virtud del alma como vía para tonificar el cuerpo. Su corriente contraria es el materialismo, cuyo postulado esencial es que toda realidad es de carácter material, este planteamiento se deriva de la separación entre la realidad pensante (idealismo) y la realidad no pensante (materialismo), la ética materialista exalta y ambiciona lo material, independientemente de la espiritualidad del individuo.

Durante el siglo XIX se desarrolla en Inglaterra el Utilitarismo su principal postulado es que un acto es bueno cuando es útil, se dice que un acto es útil cuando proporciona bienestar al individuo y la sociedad, posteriormente en 1872, surge el llamado pragmatismo, plantea que el criterio valido para juzgar acerca de la verdad de toda doctrina científica, moral o religiosa se ha de basar en sus efectos prácticos. Ya para finalizar la idea de las tendencias filosóficas que han marcado pauta en cada época en el tiempo, se ubica a las teorías contemporáneas de la ética, que se fundamentan en la razón, en el sentimiento o en el lenguaje.

Se ubica aquí a la teoría emotiva cuyos principales argumentos se centran en la siguiente idea: esta teoría emotiva o “emotivísimo” niega la posibilidad de fundamentar racionalmente los juicios de valor, esta actitud es calificada por los opositores como antifilosófica. Los analistas lingüísticos que suscriben la teoría emotiva, abordan la ética desde el análisis del lenguaje.

De igual manera se encuentra la teoría no emotivista cuyo interés se ubica en averiguar de qué modo se puede hablar lógicamente de la ética, más no se profundiza acerca de lo que es la práctica de la ética. Santana (ob.cit) hace referencia a las teorías de las creencias y costumbres propuestas por Hume la cual considera que los seres humanos les une un sentimiento de simpatía que les hace por naturaleza benevolentes; adicionalmente se propone una concepción moral funcionalista que se preocupa por transmitir seguridad de la actuación ética del ser humano. Finalmente expone que la ética puede ser asumida desde una perspectiva bipolar, por un lado se tendría a la ética objetiva según la cual el valor ético tiene una existencia real y objetiva y por otro lado se tiene a la ética subjetiva, basada en que el valor ético depende del ser humano, y que la realidad es una idealización.

#### ***4.1.4.2. La Ética en el Contexto Organizacional***

Cuando se habla de ética empresarial se refiere al conjunto de valores y de prácticas que la empresa sea privada o pública, ha considerado como aceptables o buenas para actuar en el entorno en el cual ella opera, la ética empresarial es una rama de la ética aplicada, se ocupa del estudio de las cuestiones normativas de naturaleza moral que se plantean en el mundo de los negocios. La gestión empresarial, la organización de una corporación, las conductas en el mercado, las decisiones comerciales, etc. Otros autores, la define como ética organizacional, como es el caso de Francés, Borrego y Velajos (2003), cuando exponen que es:

Un conjunto de valores, normas y principios reflejados en la cultura de la empresa, para alcanzar una mayor sintonía con la sociedad, y permitir una mejor adaptación a los distintos entornos en condiciones que suponen respetar los derechos reconocidos por la sociedad y los valores que esta comparte. (p.1)

Al respecto es importante destacar que en la década anterior, la ética empresarial se refería, principalmente, a la implementación de códigos legales que delinearán en detalle lo que los empleados podían o no podían considerar como una conducta errada, tales como los conflictos de intereses o el uso impropio de recursos de la empresa.

Pero hoy, las empresas definen sus valores, elaboran programas de acción ética y, sobre esa base, toman decisiones. “Hacer lo correcto” por parte de una empresa va más allá de la declaración de misión y de principios éticos, o de continuas evaluaciones y sanciones; ser bueno con los trabajadores, con el medio ambiente y con la comunidad en la que se vive, hace que la empresa tenga mejor imagen corporativa ante los ojos de la opinión pública.

La ética empresarial como disciplina académica suele abarcar uno o más de los siguientes temas: el estudio de los principios morales aplicables a la vida económica y empresarial; el estudio y crítica de los valores efectivamente dominantes en el ámbito económico en general y en cada una de las organizaciones, el análisis de casos reales que ejemplifican la responsabilidad de las organizaciones y de sus diversos constituyentes; el desarrollo de cuerpos normativos voluntarios o procedimientos estandarizados de gestión basados en principios y valores éticos; el seguimiento y descripción de la importación de estos códigos y procedimientos en organizaciones concretas, así como la observación de sus efectos en las propias organizaciones y su entorno.

En base a lo anterior y en el entendido de que el capital humano es un factor clave en el entorno de las organizaciones sean privadas o públicas, la reflexión se orienta a comprender su importancia y prospectiva en los gobiernos locales, ya que esta tácitamente presente y se articula con cada elemento de su entorno, lo cual se justifica debido a que las organizaciones se encuentran inmersas en un proceso de humanización, como consecuencia de la llamada “revolución humana” en la cual el ser humano se convierte en centro de reflexión y preocupación, girando todo alrededor de su dignidad, en este sentido Küng, (citado en Hamburger 2008:28) expresa que: “no habrá supervivencia sin una ética mundial” lo cual ciertamente aplica con el capital humano en las organizaciones sean estas lucrativas o no.

De igual manera es importante destacar a Drucker (Ob.cit.) quien hace referencia a que se está en presencia de uno de los cambios más importantes de la humanidad, el advenimiento de una nueva sociedad denominada “sociedad del conocimiento”, en la cual el valor fundamental se concentra en las personas, quienes generan y tienen el conocimiento que la asertiva gestión del capital humano permite también potenciar su conocimiento desarrollando la capacidad de generar y transmitirlo.

Todo lo anterior permite hacer una reflexión sobre la importancia de la ética en todas las actividades de las organizaciones, las cuales están soportadas en valores empresariales que según López (1998) “conforman los principios éticos y el soporte filosófico del y que hacer de la empresa”, en este sentido y en el entendido de que dichas actividades son llevadas a cabo por las personas, puede entonces hablarse de un “nuevo humanismo” centrado en el rescate de la persona y su dignidad buscando su mejoramiento, ampliar el horizonte de su conocimiento, potenciar su creatividad y habilidades en la formación de nuevas competencias, permitiéndole ser más eficiente en sus actividades.

Todo lo anterior se considera “éticamente” correcto en el marco la revolución humana, siendo la mejor muestra el hecho de que las prácticas cotidianas entre estas, la producción y la economía se orientan al servicio del hombre para otorgarle el verdadero status que le corresponde en un auténtico humanismo empresarial, todo lo anterior basado en la nueva ética organizacional, considerada como una disciplina filosófico-administrativa, que va más allá de la función económica, recuperando el valor social y humano, satisfaciendo sus necesidades individuales y colectivas puesto que todas las actividades en la organización es desarrollada por estos, lo cual los convierte en el activo más importante y haciéndola más competitiva en un contexto globalizador y complejo.

#### ***4.1.5. La Comunicación como elemento integrador y de entendimiento entre las Personas***

Hoy día se habla mucho de comunicación, el término hace referencia a la comunicación informativa, a los medios de comunicación, en especial a sofisticadas máquinas e instrumentos de comunicación cuyo desarrollo es asombroso. Pero el término “comunicación” también se refiere a la relación y trato entre personas, lo cual se denomina comunicación interpersonal.

Dentro de esta perspectiva, la asertiva gestión del capital humano en el contexto organizacional requiere de procesos de comunicación eficientes de manera de dar a conocer al personal los objetivos y metas, de igual manera saber comunicarse facilita el entendimiento entre las personas, minimiza los conflictos y eleva los niveles de motivación individual y grupal. Koontz y Weihrich (2004:588) la definen como "...la transferencia de información de un emisor a un receptor, el cual debe estar en condiciones de comprenderla", esta definición tradicional da cuenta de la existencia de elementos claves en el proceso de comunicación como lo son: el emisor, el receptor, la transmisión de un mensaje a través de un canal determinado y la retroalimentación para la verificación de la comprensión del mensaje.

También es importante destacar que los procesos de comunicación se ven afectados por los denominados ruidos tales como: falta de atención, fallas en la decodificación del mensaje por parte del receptor, los prejuicios del individuo y la expresión corporal y los gestos entre otros son factores que pueden entorpecer la comunicación, originando frecuentemente dificultades y sufrimientos que muchas veces contaminan el funcionamiento de grupos y equipos de trabajo, produciendo malestar y aislamiento de las personas.

Sin embargo, es posible aprender a comunicarse satisfactoriamente, en este sentido todas las personas pueden desarrollar competencias sencillas que fomenten mejoras en las relaciones interpersonales y en el ambiente de trabajo para lograr metas y objetivos; para ser competentes en la comunicación y lograr un relacionamiento efectivo se deben desarrollar tres habilidades básicas de comunicación interpersonal: saber reconocer los logros del otro, poder escuchar los mensajes y las necesidades del otro y desprenderse de funcionamientos inadecuados que constituyen obstáculos en la comunicación.

En relación al reconocimiento se aplica cuando todo está bien, cuando no hay conflictos ni problemas, sirve para mantener los canales de comunicación y fortalecer la confianza entre las personas; al hacer un reconocimiento, se pretende demostrar a la otra persona que valoramos su esfuerzo de manera de responder a la necesidad de todo ser humano de saberse reconocido por sus pares y reconocemos su pertenencia al grupo, se trata de desarrollar la atención, la aceptación y la actitud positiva, vale decir, ver y apreciar lo bueno que hace el otro.

En cuanto a saber escuchar, cuando otra persona demuestra síntomas de problemas, aislamiento o usa un lenguaje agresivo, lo que realmente necesita es sentirse aceptada, escuchada, comprendida. Para actuar eficazmente se debe aplicar la denominada “escucha activa” para lo cual se debe utilizar la habilidad de demostrar atención, respeto, comprensión, disponibilidad, apertura y empatía, todo lo anterior permitirá a su vez minimizar los obstáculos para una comunicación asertiva.

Al respecto el Programa de Apoyo a las Iniciativas Ciudadanas (2001) en su módulo tres sobre Desarrollo Humano hace referencia a la importancia de establecer una asertiva comunicación interpersonal al expresar:

Con una adecuada comunicación se nos hace más fácil manifestar decisiones, opiniones, sentimientos. Somos capaces de reconocer, agradecer y recibir reconocimientos. Aprendemos a pedir con humildad, a expresar nuestro desacuerdo sin herir. Desarrollamos sanos sentimientos de seguridad, de autoestima. Sobre todo, aprendemos a escuchar, aceptar, compartir, negociar, a crecer como personas y como sociedad. (p. 14)

Lo expresado, da cuenta de la importancia de saber comunicarse dentro la gestión del capital humano por parte de la gerencia, como estrategia para motivar, establecer relaciones armoniosas y cordiales entre las personas, fomentar el trabajo en equipo en un sano ambiente laboral, lo cual incide directamente en su rendimiento en las actividades, tendentes a el logro de los objetivos organizacionales propuestos. La buena

comunicación es un proceso gratificante, produce armonía, bienestar y crea un contexto adecuado para el desarrollo.

En el contexto organizacional la comunicación es clave para coordinar las actividades y para la toma de decisiones gerenciales lo cual ciertamente involucra al capital humano como actor clave en la ejecución de todos los procesos internos; Blanco, (citado en Arnoletto Ob.cit.) afirma que la comunicación es un instrumento fundamental de gestión de la empresa, y que un directivo que no comunica, no dirige, por lo que en toda organización hay que gestionar la comunicación para entre otros aspectos: explicar el proyecto de empresa, dinamizar el modelo cultural de la empresa, dar a conocer la situación de la empresa, sensibilizar al entorno, sensibilizar y al equipo humano para crear grupos de trabajo.

Lo anterior implica entonces, que superar las barreras que pueden presentarse en la comunicación representadas en supuestos confusos, distorsiones semánticas, deficiencia en la retención, evaluación prematura de la información, la sobrecarga de información entre otras, es clave para el logro de los objetivos organizacionales.

Desde la perspectiva humana la principal barrera se asocia con la percepción selectiva es decir los individuos tienden a percibir lo que esperan percibir, lo que significa que oyen lo que quieren oír, pudiendo ignorar información relevante, igualmente la actitud relacionada con la predisposición a actuar de cierta manera, es decir una determinada postura mental frente a un hecho o situación.

Otra barrera es la diferencia de categoría y poder entre el emisor y el receptor, lo cual genera tensiones entre las partes cuando se presentan problemas en la percepción, interpretación y comprensión de la información contenida en un mensaje. Todo lo anterior implica por parte de la gerencia establecer estrategias tendentes a mejorar la comunicación interna y hacerla más eficaz, mediante un auditoria de comunicación que

abarque las principales redes comunicacionales de la organización tales como: la red de regulación relativa a las tareas, políticas, procedimientos y relaciones superiores-subordinados, la red de innovación que incluye la solución de problemas y sugerencias de cambios, la red de integración relacionada con las recompensas, ascensos y todo aquello que vincula los objetivos organizacionales con las necesidades y expectativas personales.

En base a estas afirmaciones es lógico pensar que la gestión del capital humano implica que la gerencia y el personal de la organización deben hacer sinergia en buscar propósitos comunes y establecer los mejores canales de comunicación para la mejor interpretación y comprensión de los mensajes, motivando y generando compromiso en su capital humano para el logro de los objetivos organizacionales que satisfagan a su vez las necesidades y expectativas del personal.

En el contexto de los gobiernos locales igualmente la comunicación interna juega un papel importante, dentro de la gestión del capital humano, al respecto Arnoletto (Ob.cit.) expresa lo siguiente:

El tema central de la gestión de los recursos humanos de una organización es la comunicación interna, que consiste básicamente en hacer llegar a todo el personal los mensajes necesarios para el desarrollo de la estrategia y el logro de los objetivos de la empresa; y en recibir del personal sus reflexiones, requerimientos y reacciones. (p.56)

En especial es de gran utilidad para los directores de departamento y el propio alcalde, al respecto el mismo autor (Ob.cit.) afirma:

Los directivos, para analizar problemas y tomar decisiones, necesitan mucha información proveniente de otros niveles de la organización, que pueden obtener si tienen adecuados canales de comunicación. Lo mismo ocurre cuando deben informar sobre las decisiones que toman, para crear bases de consenso y de encuadre disciplinario a los fines de su puesta en práctica. (p. 8)

Tales afirmaciones da cuenta de la importancia de la comunicación, ya que se convierte en una herramienta estratégica para que la información fluya a través de los diferentes niveles organizacionales de manera de que haya una mayor identificación, integración y compromiso por parte de las autoridades y empleados en la institución al conocer cuáles son sus funciones y los procedimientos internos, para la ejecución eficiente de las actividades, permitiendo además articular la estrategia en los diferentes niveles de la institución con el capital humano, orientadas al logro de los objetivos institucionales y su misión social.

En este mismo orden de ideas Etxarren (Ob.cit.) lo complementa cuando dice:

La comunicación fortalece la institución al implementar un sistema interno de información y relación que tiene como objetivo crear un buen ambiente institucional y las sinergias positivas de todos los miembros que aseguren la eficiencia de los recursos humanos y presupuestarios. La comunicación interna garantiza la relación de los miembros de la institución, la transparencia, el flujo permanente de informaciones. Igualmente, unifica la institución y fortalece la identidad a través del desarrollo de una cultura que impregna el ser, hacer, comportarse y decir del ayuntamiento (Pp. 31-32)

Todo lo anterior implica que los gobiernos locales deben establecer políticas de recursos humanos en la que se incluya la comunicación como herramienta estratégica para gestionarlo, en este particular Cuenca (2010) establece la importancia de la comunicación cuando afirma:

Uno de los objetivos de la política de recursos humanos es posibilitar el compromiso del individuo con la organización: proveer sentido de pertenencia. Para hacer posible esto se cuenta con una herramienta directiva, los Planes de Comunicación Interna, que para las administraciones públicas suponen una eficaz herramienta de transmisión de sentido de proyecto, algo especialmente adecuado en organizaciones como los Gobiernos Locales, donde la dispersión y variedad de servicios aconsejan estrategias tendentes a proporcionar significado a los empleados públicos. (p.226)

Hace referencia que el programa de comunicación interna, esta orientado a la generación de información en sentido vertical (de arriba-abajo) y de adquisición de información (abajo-arriba).

Los objetivos que se persiguen en materia de comunicación *descendente* son los siguientes:

1. Garantizar que todos los empleados públicos disponen de información actualizada sobre los acontecimientos relevantes y proyectos del gobierno local.
2. Pilotar desde la dirección los temas de debate interno referidos a asuntos de interés, reconduciendo en la medida de lo posible la rumorología interesada.
3. Transmitir valores que permitan el cambio de actitudes y proporcionen sentido de propósito compartido y fomenten la colaboración entre los individuos.

En relación a la comunicación ascendente, se pretende con los planes comunicacionales lograr los siguientes objetivos:

1. Disponer de una información suficiente, objetiva y real, no mediatizada, de los asuntos que preocupan al empleado público.
2. Canalizar y anticipar adecuadamente los temas laborales que eventualmente pudieran derivar en conflictos organizativos.

Como se evidencia de lo expresado por los autores la comunicación asertiva le permite a los niveles directivos comprender las diferentes situaciones problemáticas que puedan presentarse en la institución y basados en la empatía, establecer las estrategias tendentes a fomentar un clima organizacional equilibrado, minimizar los conflictos e incrementar la motivación aspectos que están implícitos en la asertiva gestión del capital humano.

#### ***4.1.6. Motivación como factor que impulsa el logro y la eficiencia en las personas***

Las organizaciones están inmersas en un entorno dinámico y complejo caracterizado por la incertidumbre, por lo que deben estar preparadas para dar respuestas a los cambios para el logro de sus objetivos organizacionales, en este orden de ideas el capital humano juega un rol clave; por lo que una de las principales responsabilidades de la gerencia municipal es establecer las estrategias de motivación enmarcadas en una asertiva gestión de su capital humano.

La motivación ha sido interés para muchos estudiosos desde la antigüedad, según González (2008) Los primeros intentos para explicar la naturaleza de la motivación humana, proceden de los pensadores griegos, hace referencia a Epicuro quien argumentó una teoría que afirma que los sujetos están motivados para buscar el placer y evitar el dolor, también menciona que Sócrates, quien trató de encontrar el porqué de la búsqueda de la felicidad en el hombre, mientras que Aristóteles basado en la observación de los hechos concluyó que determinadas conductas humanas estaban relacionadas con los sentimientos de afecto que dirigen el comportamiento.

Esta ha sido abordada desde enfoques o posiciones diferentes: biólogos, psicoanalistas, conductistas, humanistas y cognitivista, en este sentido el mismo autor menciona que la posición biológica se centra en la atención de las bases orgánicas que permiten entender y explicar las distintas conductas motivadas, apoya la idea de que toda conducta es instintiva, concibiendo el instinto como reflejo.

En cuanto al enfoque psicoanalista afirma que se basa en el inconsciente psíquico al que Freud denominaba la carga instintiva que da fuerza motivacional a la conducta humana, en sentido general el psicoanálisis constituye un sistema teórico cerrado, que conduce a la descripción de un conjunto de motivos y necesidades invariables, ajenas al potencial regulador de la Personalidad y su motivación; no obstante, esta corriente sentó bases con el principio del placer en la satisfacción de las necesidades del hombre.

Otro enfoque de gran importancia es el enfoque conductista, el cual intenta explicar la conducta mediante argumentos de la Teoría del Aprendizaje, pero de forma reduccionista, pues se basan fundamentalmente en la relación estímulo - respuesta, simplificando así el objeto del conocimiento, lo que limita conocer otros aspectos que son fundamentales en este proceso de aprendizaje, entre los que se encuentra la motivación.

Por su parte el enfoque cognitivista supedita el estudio del conocimiento del hombre, centrando la atención en los procesos perceptivos e intelectuales que tienen lugar en él, al interpretar el medio ambiente donde se externalizan su pensamiento y manifiestan sus conductas; ello implica que da prioridad a la valoración de los procesos cognitivos por encima de los procesos afectivos, por último se encuentra el enfoque humanista de base filosófica existencialista y fenomenológica resaltan como elemento de vital importancia en la personalidad sus componentes internos: el carácter superior de la motivación humana, el papel del yo y la conciencia en la regulación del comportamiento; los enfoques esbozados anteriormente permiten comprender que son unilaterales, al concebir solo lo interno, lo externo, lo cognitivo, lo existencial como elementos medulares.

Es importante destacar que existen otras posiciones teóricas y metodológicas de los psicólogos marxistas, quienes basados en los fundamentos de la Filosofía Marxista – Leninista y realizando un profundo análisis de las teorías anteriores, sustentaron que lo psíquico no es inherente a la naturaleza humana, sino un reflejo de la realidad externa del hombre.

Otro precursor de la investigación moderna sobre la motivación fue Elton Mayo, quien pone en marcha la escuela de relaciones humanas y la dinámica de grupos, en sus estudios se evidencia la tendencia a la afiliación por parte de los individuos, afirma que las personas crean grupos informales, como resultado de una necesidad apremiante a la cooperación, disciplina y seguridad el trabajo influyendo en la productividad de la empresa, en consecuencia el directivo tiene que aprender a despertar en los individuos el interés en el trabajo, por lo que es necesario e importante motivarlos.

En base a todo lo anterior puede hacerse una reflexión orientada a entender que la motivación es intrínseca en el individuo y está influenciada por los sentimientos, las emociones y el conocimiento los cuales a su vez son afectados por los hechos en una realidad percibidos por el individuo, esto implica que para comprenderse debe también entender la realidad que lo influye.

En las ciencias administrativas y enmarcado en el campo organizacional es importante entender el comportamiento de las personas, en este sentido todo el proceso administrativo, (planificación, organización, dirección y control) gira en torno al comportamiento asertivo de estas, de manera específica el proceso de dirección implica entre otros elementos la motivación, la cual Bateman y Snell (Ob.cit:398) definen como “fuerzas que llenan de energía, dirigen y sostienen los esfuerzos de una persona” lo anterior implica entonces la influencia sobre el individuo para un determinada conducta orientada al logro eficiente de los objetivos organizacionales, vale decir hacer a la organización más competitiva.

En base a lo anterior han surgido una serie de teorías que pretenden orientar la búsqueda de la motivación en el individuo, los mismos autores hacen referencia a la Teoría del Establecimiento de Metas, la cual afirma que las personas tienen metas conscientes que los llenan de energía y que dirigen sus pensamientos y sus conductas hacia un determinado fin, es importante destacar que las metas individuales deben estar en concordancia con las metas del grupo, por lo que es lógico pensar en el desempeño basado en el trabajo en equipo.

Otra teoría es la Ley del Efecto, propuesta por el psicólogo Edward Thorndike (1913), que afirma que el comportamiento con consecuencias positivas tiene probabilidades de repetirse, por lo que se convierten en reforzadores, menciona que el comportamiento organizacional está determinado por cuatro elementos claves: el refuerzo positivo: el cual aumenta la probabilidad de repetición de un comportamiento, el refuerzo negativo que elimina una consecuencia indeseable, el castigo como administración de una consecuencia adversa y la extinción o eliminación de un refuerzo positivo, lo cual disminuye la motivación.

Otra de las teorías asociadas al comportamiento humano y la motivación a la cual hace referencia Bateman y Snell (Ob.cit.), es la Teoría de las Expectativas, la cual propone que los empleados se comportan en base a la percepción de que su esfuerzo los conduce a un resultado valorado por estos, lo cual le genera una determinada expectativa, es así que puede establecerse una relación entre esfuerzo-desempeño-resultados lo cual motivara más o menos al individuo en la medida que los resultados basados en sus expectativas se logren.

Igualmente mencionan la Teoría de la Equidad, la cual sostiene que en la medida que las personas evalúan la justicia con las que se les trata, en esa medida tendrán una determinada conducta, evalúan dos factores claves: los resultados representados en lo que recibe en su trabajo (reconocimiento, salarios, beneficios, satisfacción, seguridad, asignaciones, castigos) y los elementos de entrada representados en las contribuciones que la persona hace (esfuerzo, tiempo, talento, desempeño, compromiso adicional) de manera de que la persona se sentirá motivada en la medida en que los resultados sean equitativos o proporcionales a los elementos de entrada.

En este particular vale mencionar el termino contrato psicológico definido por Bateman y Snell (Ob.cit:418) como el “conjunto de percepciones de lo que los empleados le deben a sus empleadores y de lo que estos le deben a ellos” es decir que las relaciones entre empleados y empleadores deben estar enmarcadas dentro de este contrato y es así como se puede determinar el cumplimiento de las expectativas y el grado de justicia (equidad) en las compensaciones recibidas por ambas partes lo cual en el caso del empleado influirá en su nivel de motivación.

Igualmente, mencionan a la Pirámide de las Necesidades propuesta por Maslow quien organizo las necesidades humanas en una jerarquía en orden ascendente: fisiológicas (alimento, agua, sexo), de seguridad (protección contra amenazas y privaciones), Sociales (amistad, afecto, pertenencia y amor), Ego (independencia, logro, libertad, posición, reconocimiento) y la autorrealización (realización de todo su potencial personal), de acuerdo con Maslow las personas incrementan sus niveles de motivación en la medida que satisfacen sus necesidades inferiores ascendiendo en dicha pirámide, lo que equivale a decir que a mayor nivel de necesidades satisfechas, mayor será su nivel de motivación, lo que evidentemente influirá en el desempeño positivo en sus actividades.

Relacionado con lo anterior, hacen referencia a la Teoría ERG de Alderfer, el cual sostiene que las personas tienen tres conjuntos básicos de necesidades que pueden operar simultáneamente, estas son: las de existencia (deseos materiales y fisiológicos), las de relación (implican relaciones con otras personas y se satisfacen con el compartir pensamientos y sentimientos) y las de crecimiento (motivan a las personas a cambiarse a sí mismas en forma productiva y creativa), ciertamente lo común es evidenciar en un ambiente de trabajo que el individuo se les presentan muchas necesidades al mismo tiempo por lo que se plantea una lucha interna a efectos de establecer cómo influye en este y de qué manera deben ser satisfechas para lograr un nivel óptimo de motivación.

En esta misma dirección, los mismos autores destacan la Teoría de las Necesidades de McClelland, quien identifica diversas necesidades básicas cuya satisfacción motiva a las personas estas son: necesidad de logro (orientación hacia el éxito), necesidad de afiliación (deseo de agradarle a otras personas) y necesidad de poder (deseo de influir o controlar a otras personas), el mismo autor señala que se requiere de una mezcla “óptima” de los tres tipos de necesidades a efectos de lograr altos niveles de motivación.

Igualmente explican la Teoría de los dos Factores de Herzberg, propuesta por Frederick Herzberg, quien distingue dos factores que influyen en la motivación de las personas, los factores de higiene: características del lugar de trabajo tales como políticas, condiciones de trabajo, salarios y supervisión que hacen el trabajo más satisfactorio, los cuales también denomina extrínsecos, según el autor estos no logran una verdadera satisfacción en las personas, es así que propone una segunda categoría de factores denominados motivadores: representados en las responsabilidades laborales, oportunidades para el crecimiento y reconocimiento, denominados también intrínsecos.

En base a estos factores queda también evidenciado la gerencia de la organización requiere no solo basar sus estrategias de motivación en los factores intrínsecos que parecieran lograr motivar a las personas en un corto plazo, sino que debe centrarse en los factores intrínsecos para lograr motivar a largo plazo.

En este mismo orden de ideas, Arrieta, Navarro y Vicente (2008), destacan que existen teorías contemporáneas sobre la motivación, tal es el caso del Modelo de Hackman y Oldman, para el diseño de puestos, el cual establece que según las dimensiones del puesto caracterizadas por las habilidades, las tareas, la autonomía y la retroalimentación, hacen que las personas experimenten tres estados psicológicos asociados con el significado de su trabajo, la responsabilidad del mismo y la eficiencia en el desempeño de sus tareas (resultados obtenidos) permiten elevar el nivel de motivación, mejorar el desempeño laboral con gran satisfacción y disminuir el ausentismo, todo esto se traduce en una fuerza de la necesidad de crecimiento (desarrollo personal y psicológico); este modelo evidencia una relación de sinergia entre las actividades en el puesto de trabajo que conlleva al desarrollo personal y el impacto en el desarrollo psicológico del individuo.

Por otra parte, se encuentra Teoría Z de William Ouchi (1981), el autor parte de la idea de que la productividad empresarial es, una cuestión de administración de personas, de gestión centrada en la persona más que centrada en la organización, menciona que la mayor productividad no se consigue a través de un trabajo más pesado, sino a través de una visión cooperativa, humanizada y basada en la confianza.

Los individuos, según esta teoría, no abandonan su condición de seres humanos por el hecho de ser empleados, en este sentido la humanización de las condiciones del trabajo incrementará la autoestima de los trabajadores y aumentará la productividad de la empresa. Hace referencia a que el trabajador es un ser integral, que es persona antes

que empleado, por ello esta teoría invoca ciertas condiciones que pueden ser aplicadas para obtener una mayor productividad empresarial:

- Estabilización de los puestos de trabajo, lo cual genera en el trabajador un incremento de su sensación de confianza (confianza hacia la empresa y confianza hacia sí mismo) y en consecuencia mayor motivación.
- Participación de los trabajadores en la toma de decisiones, así como responsabilidad compartida.
- Trabajo en equipo, compartiendo todo el grupo los mismos objetivos, de manera de fomentar un clima cooperativo y la implicación en los objetivos colectivos.
- Reducción del control explícito: para crear un ambiente de confianza hacia los trabajadores, con mucha comunicación y sin poner el énfasis en las recompensas o los castigos concretos
- Trato a los empleados adecuado a cada uno en particular: todas las personas se diferencian entre sí por lo que cada individuo requiere un trato específico.
- Sistema lento de evaluación y promoción: para reducir la tensión innecesaria y la competitividad entre compañeros.
- Especialización laboral moderada: El empleado no debe estar aislado en su tarea particular, sino abierto al trabajo de sus compañeros, así como al aprendizaje y la recualificación.
- Consideración de todos los aspectos humanos de la persona que trabaja: haciendo énfasis en la persona y sus necesidades.

Los preceptos mencionados anteriormente lleva a pensar sobre la presencia de una nueva filosofía empresarial humanista, en la cual la compañía se encuentre comprometida con sus empleados como personas, pues sólo así se conseguirá que éstos se comprometan más y mejor con el trabajo que desempeñan.

También es importante mencionar un enfoque gerencial comúnmente utilizado en la actualidad, el Empowerment como proceso de compartir poder con los empleados, lo que aumenta su confianza en su capacidad para desempeñar su trabajo y la creencia de que su contribución es importante para la organización; para esto la clave está en “facultar” al individuo de manera de que perciba el verdadero significado de su trabajo, se sienta competente en el desempeño de su labor y tenga la autodeterminación y capacidad para elegir las tareas, los métodos y el ritmo de trabajo, teniendo a su vez alto impacto en las decisiones estratégicas de la organización.

En este sentido la reflexión se orienta a un individuo más motivado en la medida en que sea tomado en cuenta y “empoderado” para la ejecución de una determinada actividad, destacando además que el hecho de ser tomado en cuenta en especial en los aportes e ideas eleva el nivel de compromiso, ya que será la primera persona comprometida con la ejecución de las actividades relacionadas con la idea aportada.

Por último, en el ámbito del sector público Cuenca (Ob.cit.) hace referencia a la importancia del denominado “compromiso” del empleado, mostrando las implicaciones conductuales de la “motivación de servicio público” (MSP) y el rendimiento posterior, definida como una suerte de predisposición individual a vincularse con organizaciones públicas, lo cual está determinado por las prácticas de recursos humanos (ingreso, retribución, comunicación, carrera, evaluación del rendimiento), medidas en términos de justicia procedimental y estilos de supervisión como elementos determinantes en el desempeño del empleado público.

Habiendo hecho un arqueo teórico de la motivación y las diferentes teorías que la sustentan es importante destacar que estas giran en torno a tres elementos importantes, por una parte se asocian al, “trabajo decente” definido anteriormente, muy especialmente con el término “equidad”, y “dignidad humana” en los cuales se enmarcan factores como la selección, evaluación del desempeño, retribución, carrera y rendimiento, el segundo elemento lo constituye la calidad de vida laboral, también definida con anterioridad y que se orienta a la satisfacción del capital humano fomentando un clima organizacional positivo.

En base a lo anterior la reflexión permite comprender que las diferentes teorías sobre la motivación se orientan a la búsqueda de una mayor calidad de vida laboral como entorno propicio para influir positivamente en el comportamiento del individuo para la ejecución eficiente de sus actividades y el logro de los objetivos organizacionales; el tercer elemento más que evidente es el capital humano (individuo, persona, empleado) que representa el “eje” sobre el cual giran todas las teorías motivacionales, orientadas desde la perspectiva teleológica a lograr personas que estén comprometidas y satisfechas para tener un buen desempeño.

Tomando como referencia lo descrito en el capítulo I sobre la realidad en los gobiernos locales y las teorías motivacionales previamente descritas, se evidencia el carácter simplificador de la función del sujeto en estas organizaciones públicas, basado además en la disciplina como una forma de ejercer el poder, sobre este particular Foucault (1981) menciona lo siguiente:

La disciplina es el fondo el mecanismo de poder por el cual llegamos a controlar en el cuerpo social hasta los momentos más tenues y por esto alcanzamos hasta los átomos sociales mismos, es decir, los individuos. Técnicas de individualización del poder: como vigilar a alguien, controlar su conducta, su comportamiento, sus actitudes, como intensificar su rendimiento, como multiplicar sus capacidades, como situarlo en el lugar que le sea más útil; esto es, desde mi punto de vista, la disciplina. (p.243)

De tal afirmación se desprende que en los gobiernos locales, la clase dirigente ejerce su acción de poder sobre el individuo, limitando la acción de este al cumplimiento de órdenes para ejecutar labores de manera mecánica y en función a patrones ya establecidos, por lo que no hay o por lo menos muy poca intervención del individuo en la realidad organizacional, lo cual se convierte en un caldo de cultivo para la desmotivación.

Igualmente en estas organizaciones, se puede evidenciar la complejidad en las interacciones y un rompimiento entre la filosofía y la praxis es decir entre los preceptos de las diferentes teorías para lograr motivar al capital humano y la practica en la realidad en los gobiernos locales, lo que incrementa la conflictividad originando tensiones en las relaciones de poder al ver que no se concretan sus aspiraciones individuales. Todo esto escenario acelera la entropía negativa de los gobiernos locales y lleva a reflexionar sobre la necesidad establecer acciones tendentes a motivar a su capital humano de manera de iniciar un proceso regenerativo en la búsqueda de un nuevo equilibrio organizacional.

En este orden de ideas para que haya un nuevo equilibrio organizacional se hace necesario que se establezcan estrategias de motivación, que partan desde el área de recursos humanos o como actualmente se le denomina área de “gestión humana” y que estén articuladas dentro del proceso de gerencia estratégica del gobierno local, esto implica mejorar el clima laboral, orientado a la formación y crecimiento del espíritu de trabajo del empleado.

En este sentido y parafraseando a Varona (2002) el empleado debe obtener satisfacción del trabajo, deben sentir que se aprecia su trabajo, que su superior y la dirección se dan cuenta de la dificultad e importancia de lo que está haciendo, deben creer que las finalidades de la organización valen la pena, no obligarlos a nada que dañe sus sentimientos (las órdenes arbitrarias sin explicación, la crítica en presencia de otros) son acciones que crean resentimiento, no tener motivo de preocupación por la seguridad de su puesto de trabajo, debe percibir que la dirección se interesa en conservarlo en su puesto, deben saber que hay la posibilidad de un ascenso en la institución fundamentados en los conocimientos y méritos evitando los favoritismos, debe además satisfacerle el ambiente social de su lugar de trabajo.

Igualmente se debe aplicar una política sistemática de reconocimiento, promoción que motive al personal, donde se fomenten los espacios para la creatividad e innovación, de manera de construir una relación de confianza, lealtad y visión común. También es importante como se mencionó anteriormente empoderar al capital humano lo cual implica facultarlo en la toma de decisiones y cuyas bases según Chiavenato (2008) son el liderazgo, el poder, el desarrollo y la motivación, a su vez requiere dotarlos de una serie de habilidades y destrezas; el mismo autor expresa (Ob.cit:194) “con el facultamiento en la toma de decisiones, las personas se convierten en asociadas de la organización”. Al hacerse mención al término “asociadas” puede pensarse que la persona está motivada y comprometida con la organización.

Por otra parte otorga al individuo la capacidad de actuar según sus propias percepciones por lo que tienen la libertad y el poder de actuar en base a la comprensión e interpretación que hagan de su entorno, el cual lo puede motivar influenciando su comportamiento de manera de influir en dicho entorno, utilizando sus habilidades y destrezas producto del facultamiento, en una suerte de efecto recursivo.

Otro aspecto importante que influye en la motivación del capital humano en los gobiernos locales está referido a la formación, planes de carrera, la retribución y evaluación del desempeño aspectos enmarcados dentro de los procesos de dirección de recursos humanos.

En relación a la formación o capacitación puede definirse como un esfuerzo sistemático y planificado para modificar o desarrollar el conocimiento, las técnicas y las actitudes de los empleados a través de la experiencia del aprendizaje, esta afirmación permite comprender que el objetivo principal es aumentar el rendimiento del capital humano a través de la adquisición de competencias, asociado con la eficiencia y eficacia organizacional, sin embargo vale destacar la importancia de la formación en cuanto a incrementar el compromiso y la motivación del capital humano, debido principalmente a que se sienten tomados en cuenta y se involucran más con los procesos organizacionales, esto lo reafirma Castillo y Quesada (2006) cuando dicen:

... la formación no sólo contribuye a la mejor calidad del trabajo desarrollado, sino que sirve como instrumento de motivación y compromiso del personal, de transmisión de cultura y valores, de progreso personal y profesional, y de transmisión y conservación del conocimiento. Todos estos elementos influyen de modo directo en el mejor desempeño y son uno de los signos distintivos de las organizaciones más avanzadas y eficientes. No por ser un tópico deja de ser verdad la afirmación de que la formación es una inversión, una de las mejores inversiones que puede hacer cualquier organización. (p.19)

También es importante hacer mención a la importancia para los gobiernos locales de establecer planes de carrera para los empleados definidos por Cuenca (2003) como: “una herramienta con un alto potencial de motivación e integración, así como de aprovechamiento del potencial de las personas”, esta definición involucra según el autor un sistema de gestión de carreras para los empleados por la vía de las plazas (promoción interna) y de los puestos (promoción profesional), definiendo itinerarios, movilidad,

tiempos de permanencia, formación necesaria desde una lógica de familias profesionales, pero también con factibilidad de movilidad horizontal (rotación). Lo anterior implica posibilidades de ascenso, conocimiento de nuevos puestos de trabajo, lo que a su vez conlleva a obtener nuevas competencias, todo lo cual se convierten en factores que motivan al capital humano en los gobiernos locales.

En cuanto a la retribución como conjunto de recompensas intrínsecas y extrínsecas que el empleado recibe por desempeñar su trabajo, puede evidenciarse la importancia de mantener niveles óptimos de retribución de manera que el empleado perciba que su trabajo es recompensado, además de complementarse con remuneraciones variables tales como incentivos por resultados alcanzados, buenos contratos laborales (dotaciones, pólizas de HCM, subvenciones de estudio para desarrollo profesional entre otros), estos permiten que el empleado perciba un equilibrio o equidad entre lo que hace y lo que recibe estimulando conductas orientadas al mejor desempeño de sus actividades.

Sin embargo es importante hacer una reflexión sobre el hecho de que este tipo de remuneración es temporal ya que el individuo adapta su estilo de vida a sus ingresos, por lo que en un determinado momento sus ingresos resultan insuficientes para cubrir sus expectativas, aunado a que van surgiendo nuevas necesidades económicas que satisfacer. En este sentido resulta importante fomentar un clima laboral positivo asociado también con el puesto de trabajo de manera de que el empleado también perciba una recompensa intrínseca que complemente o sirva de catalizador para motivarlo.

Sobre este particular resulta interesante los planteamientos de Vernis, Iglesias, Sanz y Saz (2005) sobre la necesidad en las organizaciones no lucrativas de diseñar estructuras organizativas adecuadas, crear condiciones laborales adecuadas, definir los puestos de trabajo de manera coherente, agrupando de manera lógica las tareas según la estructura organizativa, evaluar la efectividad de sus trabajadores y obtener información para su

preparación, asignarles responsabilidades claras y tener objetivos bien definidos orientados a la acción, todos estos son elementos claves para que el trabajador se sienta a gusto en su puesto de trabajo, constituyéndose en recompensas intrínsecas para estos en los gobiernos locales.

En relación a la evaluación del desempeño, constituye un elemento altamente motivante ya que le permite al empleado percibir la “equidad” y “justicia” de la compensación que recibe como resultado al esfuerzo realizado en sus actividades en pro de los objetivos planteados, al respecto Cuenca (Ob.cit.) expresa:

La gestión del rendimiento (y entre ellos uno de sus ámbitos la evaluación del desempeño) está llamada a desempeñar un papel más relevante en las políticas municipales de personal. No obstante, es una vertiente que exige importantes capacidades internas, tanto en recursos técnicos especializados como de liderazgo. Se requiere, cuando menos, clarificar lo que se espera de los puestos de trabajo, de su aportación, haber sentado las bases de una política retributiva internamente equitativa y disponer de unos directivos formados para motivar a sus colaboradores y evaluar su contribución. (Pp.198-199)

Lo expresado aquí da cuenta del carácter sistémico de la administración de recursos humanos y la interacción entre algunos de sus componentes (evaluación-compensación) los cuales deben estar impregnados por una filosofía basada en valores que fomenten el desarrollo y la motivación del capital humano, apoyados en su ejecución por una gerencia comprometida para tal fin. Cabe destacar que para fomentar el trabajo en equipo y un clima organizacional positivo la evaluación no debe ser solo individual, sino que debe vincularse con la evaluación global del equipo como una vía para reforzar e incrementar la motivación grupal, para hacer sinergia en el cumplimiento de las metas propuestas en la organización.

Otro elemento que representa un motor para la motivación del capital humano en los gobiernos locales es su integración a la institución como tal, para sentirse miembro de la “municipalidad”, en este sentido Rosales (Ob.cit.)

Quién se incorpora a la actividad municipal debe sentirse desde el comienzo miembro de la municipalidad. La integración es un fenómeno bidireccional. La entidad espera lo mejor, pero la persona que se integra también. En este sentido, los deberes hacia el nuevo miembro de la institución son tan grandes como la exigencia que se le hace. Una institución no puede pedir más de lo que ofrece a sus miembros (p.57)

La afirmación anterior permite deducir el establecimiento de una relación ganar-ganar entre la gerencia municipal y su capital humano de manera de satisfacer las expectativas de ambas partes, logrando altos niveles de motivación; lo cual según menciona el mismo autor también se obtienen, actuando con el ejemplo, derrochando energía y entusiasmo, manteniendo una fluida comunicación (explicando los motivos de una actuación o decisión), apoyar las buenas ideas e iniciativas, en la medida que sean compatibles con las funciones de la municipalidad y su plan, inclusive ajustándolo a las ideas originales y atractivas de sus colaboradores.

En consecuencia no debe escatimarse esfuerzos en mejorar la información interna, también se hace necesario organizar al personal en función de los liderazgos y compatibilidades naturales, de las afinidades técnicas y humanas para que rindan adecuadamente, de manera de hacer sinergia en mayor eficiencia en la ejecución de las actividades y el logro de los objetivos organizacionales en un entorno altamente participativo.

En base a todo lo anterior la reflexión se orienta a entender la necesidad de concientizar a los niveles directivos y establecer valores orientados al desarrollo de su capital humano, esto implica una eficiente aplicación de estrategias y acciones en el área

de formación, compensación, planes de carreras y evaluación del desempeño y el fomento del trabajo en equipo, lo que genera un clima organizacional sano y equilibrado, con lo cual se considera que se puede estimular al mismo, entendiendo entonces que la motivación esta “implícita” en las acciones de una gestión asertiva del capital humano que fomente su desarrollo personal y profesional.

#### ***4.1.7. El Liderazgo, para motorizar el cambio personal y organizacional***

La dinámica organizacional implica cambios constantes, en este sentido éstas deben fomentar el liderazgo desde la alta gerencia hacia el resto de los niveles en la estructura, de manera de que el capital humano se convierta en actor que motorice dichos cambios para que la organización se adapte a las nuevas realidades del entorno. En este sentido Warren, Bennis, Spreitzer, Gretchen, y Cummings Thomas (2002) el primero considerado el padre del liderazgo moderno, hacen referencia a la necesidad en la organización de fomentar un liderazgo compartido, caracterizado por la descentralización del poder y el compartir la dirección, sobre éste último aspecto afirman:

Compartir la dirección significa repartir las responsabilidades entre dos o más personas. En un sentido más amplio significa reforzar a personas en todos los niveles dándoles la oportunidad de tomar iniciativas. Esta tendencia esta siendo cada vez más común en la medida en que la estructura jerárquica de dirección deje paso a formas más planas y descentralizadas. (p. 156)

La afirmación anterior implica una mayor autonomía, agilidad e iniciativa, soportado en la flexibilidad que le da una estructura flexible, capaz de adaptarse rápidamente a los cambios. Igualmente los autores señalan la importancia por parte de la gerencia o directiva de formar y desarrollar en los subordinados capacidades directivas, soportadas

en redes de dirección compartida, lo cual fomenta el desarrollo del liderazgo en los miembros de la organización.

En base a lo anterior es importante definir el liderazgo, al respecto Lupano y Castro (2008:108) lo definen como: “un proceso natural de influencia que ocurre entre una persona (el líder) y sus seguidores” igualmente destacan que el grado de influencia que pueda ejercer el líder sobre sus seguidores dependerá de sus características y su conducta, así como de la percepción que los seguidores tengan sobre éste. Tales afirmaciones hacen pensar entonces que un gerente ejercerá un mayor grado de influencia en la medida que sea un modelo que inspire credibilidad en sus subordinados y estos sean verdaderamente “seguidores” lo cual se traduce en un liderazgo asertivo.

En este sentido para que un gerente sea considerado como un verdadero líder, debe establecer un proceso diferenciado de gerencia, caracterizado por la flexibilidad, innovación y adaptación, más allá del orden, la estabilidad y la eficiencia; dándole mayor importancia a las necesidades de las personas de su equipo y fomentando la participación en la toma de decisiones.

En otro orden de ideas, la actuación de un líder está enmarcado en determinadas teorías, en este particular y parafraseando a Daft y Marcic (2009), a través del tiempo han surgido diferentes teorías que han permitido estudiar y explicar el liderazgo, entre las cuales se destacan:

Teoría de los Rasgos (Ralph Stogdill y Edwin Ghiselli): afirma que la personalidad se estudia en términos de la interacción de rasgos más o menos independientes, de actitudes o valores, es decir “los líderes nacen, no se hacen”. Se nutre de las diferentes teorías de la personalidad, identificando las diferencias individuales, los atributos personales y los rasgos característicos atribuidos al perfil de los líderes tales como: altos niveles de energía, inteligencia, intuición, capacidad y previsión. Igualmente proponen algunos rasgos característicos identificadores del perfil del líder: tolerancia al estrés, integridad,

madurez emocional y autoconfianza, como aspectos que permiten dar pronta respuesta a las demandas urgentes y los imprevistos.

En cuanto a la integridad y madurez emocional habilitan al individuo para las relaciones de cooperación, con subordinados, pares y superiores, la autoconfianza, refuerza la personalidad y habilita para alcanzar los objetivos difíciles, lo que facilita que se pueda ejercer una influencia exitosa sobre los seguidores.

Teorías basadas en el Comportamiento (Teoría de la Personalidad), (Kart Lewin, Lippit y White; Robert Mc Murry, Rensis Likert): Hace referencia a dos tipos de personalidades: personalidad “X”: en la cual las personas son perezosas e indolentes, rehúyen al trabajo, evaden la responsabilidad para sentirse más seguras, necesitan ser controladas y dirigidas, son ingenuas y no poseen iniciativa. Por otra parte en la Personalidad “Y”: las personas se esfuerzan y les gusta estar ocupadas, para ellas el trabajo es una actividad natural, aceptan responsabilidades y desafíos, se auto motivan y auto dirigen, son creativas y competentes. Esta teoría se centra en el análisis de las conductas de los supuestos líderes y en la relación entre éstas y el liderazgo efectivo, mantiene dos tipos extremos y totalmente diferentes de personalidad, según más cerca se encuentre la persona de un tipo u otro de personalidad, se le asigna perfil de líder o de seguidor.

Enmarcado en esta teoría y según unos estudios realizados en la Universidad Estatal de Ohio, se descubrieron dos categorías independientes de percepción de conducta del líder:

- 1.- Iniciación de estructura: orientada a la consecución de la tarea (organizar el trabajo, dar estructura al contexto laboral, definir roles y obligaciones, entre otras).
- 2.- Consideración: conductas orientadas al mantenimiento o mejora de las relaciones con

los seguidores (respeto, confianza y creación de un clima de colaboración y camaradería).

Teoría de los Roles (Henry Mintzberg): esta teoría afirma que los líderes para ser considerados efectivos deben conducirse de una determinada forma preestablecida y desempeñar ciertos roles, según situaciones que dirijan a los empleados hacia la motivación, la coordinación y la resolución de conflictos. Clasifican los roles en dos categorías: roles de tarea y roles socio afectivos, por lo que se considera que esta teoría se encuadra dentro del enfoque conductual; según esta teoría los líderes en los niveles gerenciales o de directivos deben desempeñar el papel de representación de la compañía y de enlace con los agentes externos (mercados y sociedad) y en los niveles inferiores donde la relación del supervisor con los supervisados es más directa, se evidencia una ampliación hacia roles más socioafectivos y donde la relación llega a ser cercana (líder y equipo) es necesario para un liderazgo efectivo aplicar los roles de manejo de motivaciones, de coordinación o de resolución de conflictos.

Teorías Situacionales o de Contingencias (Hersey; Blanchard; Tannenbaun y Schmidth; Fiedler; Evans y House; Kerr y Jermier; Vroom y Yetton; Fiedler & García; Wofford): Centradas en el ambiente externo de la empresa, estos factores externos pueden dividirse en: Variables generales (tecnología o tecnológicas, economía o económicas, legislativas o legales y políticas o de tipo de Estado y la competencia directa, otros modelos de organización, entre otros. Considera que el liderazgo óptimo depende de las relaciones establecidas en entre la situación o problema a solucionar (situación y contexto) y el estilo empleado por el líder, considerando que una misma conducta no es efectiva en todas las situaciones.

Pueden incluirse dentro de las teorías situacionales o de contingencia a la Teoría de la Contingencia, la Teoría de la Interacción, la Teoría de la Decisión Normativa, la Teoría de los Sustitutos del Liderazgo, la Teoría de los Recursos Cognitivos y la Teoría de las Metas.

Teorías emergentes (Robert House; Warren Bennis; Conger y Kanungo; Burns; Bennis y Nanus; Tickhy y Devanna; Bass y Avolio): dentro de este grupo de teorías se encuentran las siguientes:

Teoría de los atributos o cualitativas: el juicio y actitudes de los líderes, en cada situación específica, se basa en la calidad del comportamiento de sus seguidores.

Liderazgo Carismático: los líderes nacen con ciertos rasgos que los definen, poseen una serie de características que los identifica claramente.

Teoría Transaccional: se basa en la transacción, propugna que ciertos líderes pueden desarrollar la capacidad o habilidad de inspirar a sus seguidores, reconociendo las necesidades de estos.

Teoría Transformacional: considera que al elevar la motivación y dignificar las relaciones se obtiene un desempeño excepcional, destacando la importancia de la conducta humana, tanto del líder como de los seguidores y de las relaciones sociales.

De la descripción de las teorías anteriores puede evidenciarse que la formación de un líder está condicionada por factores intrínsecos y extrínsecos, además del hecho de que su actuación estará condicionada por el rol según las situaciones que deba afrontar, igualmente es importante destacar que siempre estará presente el factor humano, por lo que en la gestión del capital humano esta implícito acciones de liderazgo, para ejercer influencia sobre las personas en determinadas situaciones lo cual a su vez determina el rol del líder.

En el contexto organizacional, éstas deben afrontar procesos de transformación en el cual la gerencia debe establecer estrategias que involucren a su capital humano y que impliquen procesos de liderazgo, sin embargo es común que incurran en errores tales como: no comunicar suficientemente la visión, la falta de sinergia entre los valores organizacionales y los intereses de sus miembros, generar expectativas a muy largo plazo en vez de concretar triunfos a corto plazo, no arraigar firmemente los cambios en la cultura corporativa y su correspondiente interacción con los valores; todos estos errores limitan el poder transformador de la organización el cual puede ejercerse a través de un liderazgo asertivo que involucre a su capital humano en las acciones tendentes a lograr dicho objetivo, al respecto Kotter (1997) afirma lo siguiente:

La clave radica en comprender los motivos por los cuales las organizaciones se resisten al cambio necesario, cual es exactamente el proceso de múltiples etapas que puede vencer a la inercia destructiva y sobre todo, en que sentido el liderazgo que se requiere para impulsar ese proceso de una manera socialmente sana significa más que una buena administración. (p.17)

Lo anterior lleva a reflexionar sobre la importancia del liderazgo, enmarcado dentro de una gerencia asertiva, entendiendo además que no es suficiente con el logro de objetivos y metas, sino un cambio radical que involucre a las personas como activos intangibles más importantes de la organización, por lo que se requiere de un liderazgo asertivo desde la alta gerencia y a su vez entre las personas que fomenten los cambios necesarios para hacer a la organización más competitiva.

Lo anterior reafirma lo expresado por (Warren et al Ob.cit:31) “en esta época del capital humano hay que elevar la importancia de los empleados hasta un nivel, al menos equivalente al de los directivos”, esto porque son los empleados quienes conocen mejor las actividades, por lo que deben ser los más idóneos para dirigir, dándoles así la importancia que merecen.

Este proceso de liderazgo requiere establecer una dirección que desarrolle una visión de futuro con sus correspondientes estrategias para alcanzarla lo que implica cambios, alinear a la gente a través de la comunicación la formación de equipos de trabajo y motivar e inspirar para transmitir la energía que les permita superar las barreras mediante la satisfacción de sus necesidades; lo anterior permite evidenciar que el liderazgo asertivo debe estar soportado en la comunicación y la motivación, como base la formación de equipos que produzcan los cambios que requieren las organizaciones.

En este sentido para integrar los equipos capaces de dirigir los esfuerzos de cambio, se debe encontrar los miembros adecuados que tengan experiencia, credibilidad y liderazgo, promoviendo a los empleados que se consideren saben dirigir, basado en un elemento clave que es la confianza, es decir hacer sentir a las personas que conforman el equipo que la gerencia confía y cree en su capacidad, darle el apoyo y autonomía necesaria para que lleven a cabo sus actividades para el logro de objetivos comunes previamente establecidos y que sean compatibles con los intereses de los miembros del equipo.

Otro aspecto que es importante destacar en las acciones de un liderazgo asertivo se asocian con el facultamiento del capital humano, representado en la capacitación necesaria para que obtenga las habilidades para la ejecución de las actividades inherentes al puesto, entendiendo que el “facultar” al empleado no implica que deba limitar su acción creadora.

Como expresa Kotter (Ob.cit: 120) “...la capacitación se puede convertir fácilmente en una experiencia que le quita facultad al individuo...” por lo que se requiere una efectiva delegación para complementar con las nuevas habilidades, que le permita al empleado obtener la experiencia adecuada, lo anterior implica que el empleado pueda desarrollar habilidades de liderazgo en el proceso de facultamiento, lo cual incidirá positivamente en la formación de equipos de trabajo y la ejecución eficiente de las actividades.

De igual manera el facultamiento debe ir acompañado de una asertiva potenciación, Warren, et al Ob.cit) hace referencia a este aspecto cuando dice:

Los líderes creen y al mismo tiempo contagian. Dicho de otra manera potencian a los otros para traducir la intención en realidad y sostenerla. Esto no quiere decir que los líderes deban renunciar al poder, ni los seguidores desafiar continuamente la autoridad, sino que el poder debe convertirse en unidad de intercambio en signo cambiante de transacciones creativas, productivas y comunicativas. (p.92)

Tal afirmación lleva a reflexionar sobre la unión dialéctica del facultamiento del capital humano y el poder representado en la autonomía necesaria para la ejecución de sus actividades. Además facultarlo para llevar a cabo el cambio implica comunicar la visión a los empleados, hacer que la estructura sea compatible con la visión, proporcionar la capacitación adecuada y confrontar a aquellos gerentes que obstaculicen el cambio necesario, de manera de aprovechar esta enorme fuente de poder para formar el liderazgo que genera los cambios para mejorar el desempeño de la organización, por lo que se concluye que el liderazgo y sus implicaciones tiene una gran influencia en la generación de competencias en la asertiva gestión del capital humano.

En el sector público, los gerentes de la administración pública local (alcaldes) ante los escenarios turbulentos, deben establecer las mejores prácticas gerenciales en lo que

se ha denominado “gerencia pública moderna, al respecto Rosales (ob.cit.) expresa lo siguiente:

A nivel de dirección de los gobiernos locales la buena práctica muestra que es necesario imponer una concepción de gerencia pública moderna. Esta se caracteriza -al igual que en el sector privado- por una actitud de liderazgo dinámico, capaz de fijar objetivos estratégicos, conformar equipos de trabajo, motivar, conseguir apoyos externos públicos y privados. La práctica comprueba cómo muchos alcaldes aplican este estilo. (p.115)

Lo expresado permite reflexionar sobre la importancia de una verdadera gerencia municipal, de la cual Gamboa (2004) hace referencia cuando dice:

La gerencia municipal, tiene que ver con la capacidad de actuar, pero siempre después de haber generado el apoyo, los medios y el ambiente en el cual sea posible lograr los objetivos planteados. La tarea gerencial no se limita al ámbito del alcalde, el gobierno municipal requiere de un equipo gerencial eficaz hasta el último nivel de ejecución (p.77)

La gerencia municipal implica entonces, aplicar nuevas prácticas, lo que a su vez requiere que los alcaldes capaciten mejor a su recurso humano en todos sus niveles, prepararlo para los cambios y proporcionar el apoyo necesario en pro de logros, estabilidad, cooperación y apoyo del liderazgo y garantía de equipo de trabajo integrados, cohesivos y participativos. Se debe tener un autoconocimiento de la organización, de las variables que puedan afectar a sus miembros, de manera de garantizar un equilibrio por quienes tienen el rol de dirigir la organización municipal.

En este orden de ideas los alcaldes deben ejercer un verdadero liderazgo democrático, López (2007) hace referencia a que el origen democrático del alcalde y Corporación Municipal les otorga una fuerte legitimidad que amplía su autonomía política y fortalece su capacidad de acción, menciona entre algunas características de las

autoridades locales que ejercen liderazgo democrático las siguientes: relaciones armónicas entre autoridades locales, capacidad emprendedora y gerencial, visión global y objetivos de largo plazo, disposición a oír, dialogar y negociar, habilidad para delegar y trabajar en equipo, entre otras.

Estas cualidades aunque integrales, raramente se encuentran reunidas en una sola persona, por lo que para compensar la carencia de ciertos atributos o capacidades se rodea de buena gente, delega y trabaja en equipo. El trabajo en equipo y el desarrollo del recurso humano son complementos indispensables del liderazgo democrático, en este sentido deben trabajar con los mejores y conformar equipos, informar, motivar, apoyar, reconocer y recompensar, como estrategias tendentes a ejercer ese liderazgo democrático y participativo en el contexto del gobierno local.

Sobre este particular Rosales (Ob.cit.: 50) afirma: “Es necesario organizar al personal en función de los liderazgos y compatibilidades naturales, de las afinidades técnicas y humanas, para que rindan adecuadamente”, lo expresado por Rosales evidencia entre otros aspectos la importancia de fomentar el liderazgo dentro de los procesos de gestión asertiva del capital humano como vía para ser más eficientes en los procesos organizacionales internos.

Un aspecto clave para fomentar el liderazgo es la participación, en este sentido los alcaldes deben estimular al personal para que participen el mismo autor hace referencia a este aspecto cuando expresa:

Probablemente haya gente que rinda mucho en determinados trabajos sin necesidad de conocer detalles de lo que ocurre en su entorno. Sin embargo, lo normal en el personal con mayor iniciativa, creatividad y capacidad de liderazgo es valorar altamente las instancias de participación. A la gente madura le agrada decidir acerca de su vida. También en el trabajo. Se motiva con mayor fuerza cuando sabe que su parecer es considerado, sus ideas discutidas y sus iniciativas

debidamente canalizadas. Su entusiasmo se incrementa si alguna sugerencia de su creación es incorporada al quehacer de la institución. Más todavía si ese aporte es hecho conocer a los demás y se le congratula. Todo esto es participación. (p.51)

Lo expresado da cuenta de que el líder entre sus actividades debe fomentar la participación, lo que no solo motiva al capital humano, sino que es un factor catalizador para generar liderazgo en estos, ya que la participación implica también autonomía y facultamiento, aspectos que pueden fomentar el liderazgo en las personas, pudiéndose hablar de un liderazgo participativo para crear equipos de alto rendimiento.

En conclusión en base a todos los planteamientos anteriores puede afirmarse que en la gestión del capital humano en el contexto de los gobiernos locales, esta implícito el ejercer un liderazgo asertivo por parte de los niveles directivos y mas aun el de formar líderes en todos los niveles organizacionales, a través de la comunicación y el facultamiento del personal, lo que a su vez implica capacitarlos y motivarlos, de manera que sean más eficientes en el desempeño de sus actividades y se puedan lograr los objetivos organizacionales en todos sus niveles.

#### ***4.1.8. La Estrategia y su Articulación con el Capital Humano***

##### ***4.1.8.1. La Gerencia Estratégica: un abordaje teórico***

El origen de la gerencia estratégica data de tiempos remotos en donde se utilizaban técnicas de planificación y estrategias especialmente como tácticas de guerra, Espinoza (2006) hace mención a sus antecedentes destacando que los griegos hablaban de estrategos “general”, “ejercito”, y utilizaban el verbo como “planificar la destrucción de los enemigos en razón eficaz de los recursos.

Por su parte, Sócrates en la Grecia antigua comparó las actividades de un empresario con las de un general al señalar que en toda tarea quienes la ejecutan debidamente tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos. La misma autora señala además a Sun Tzu, el más antiguo de los estrategas modernos (siglo IV A.C) y que durante 25 siglos ha influido el pensamiento militar del mundo no conoció el término planeación estratégica, él hablaba de la estrategia ofensiva. El mismo autor, señala además que principios del siglo XX la planificación adquiere carácter científico, Taylor y Fayol, quisieron sustituir el empirismo en las empresas por un método científico en que la planificación interviniera como función e instrumento de la dirección.

Taylor dedicó sus estudios en la eficacia y la productividad, basada en la administración científica descrita en cuatro principios básicos: principio de planeación, principio de preparación, principio de control y el principio de ejecución, mientras Fayol define el acto de administrar como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Después de la segunda guerra mundial, la planificación también aparece en países europeos como respuesta a las exigencias del momento histórico. Europa se enfrentaba a la necesaria reconstrucción de sus países en todos sus ámbitos, luego de la destrucción que sufrieran durante la guerra; empleando técnicas a corto plazo como una opción para operacionalizar el proceso de la economía de mercado en la que se sustenta el capitalismo. Ansoff, (1984) hace referencia que a finales de la década de los cincuenta, varias organizaciones líderes se encontraron convergiendo hacia un nuevo enfoque, mediante el desarrollo y experimentación, el error y el intercambio de experiencias, llegó a ser conocido como la planeación estratégica.

Posteriormente en las Década de los 60 señala Sanabria (2004) se comenzó a usar el término; “Planeación a largo plazo” subsecuentemente se han creado los términos: planeación corporativa completa, planeación directiva completa, planeación general total, planeación formal, planeación integrada completa, planeación corporativa, en la

década de los 70 se denominó “Planeación Estratégica”, en la década de los 80 “Gerencia Estratégica” y a partir de la década de los 90 se empezó a hablar del término “Direccionamiento Estratégico”, hasta la actualidad.

Habiendo presentado algunos antecedentes es importante también destacar y definir algunos conceptos que coadyuven a una mayor comprensión de la temática en estudio, es así que se hace referencia en primer lugar a la planeación, la cual comprende seleccionar misiones y objetivos y las acciones para alcanzarlos; requiere tomar decisiones, es decir, seleccionar entre cursos de acción futuros alternativos, por lo tanto, los planes proporcionan un enfoque racional a objetivos pre seleccionados. Koontz, et al ob.cit.) resalta que:

La planificación salva la brecha existente entre dónde se está y a dónde se quiere llegar. Hace posible que ocurran cosas que de lo contrario no ocurrirán. Aunque es muy raro que se pueda predecir con exactitud el futuro, y aunque factores fuera de nuestro control puedan interferir con los planes mejor concebidos, a menos de que se elaboren planes se estarán dejando los acontecimientos a la casualidad. La planificación es un proceso intelectualmente exigente; se requiere determinar, en forma consciente, cursos de acción y basar las decisiones en el propósito, el conocimiento y estimaciones consideradas. (p. 48).

Lo expresado por el autor sobre que es un proceso intelectualmente exigente permite deducir la importancia del capital humano y su intelecto en el éxito del proceso de planificación; igualmente se destaca a García (2000:77) quien hace referencia al capital humano en el rol de “administrador” cuando expresa: “planear es función del administrador, aunque el carácter y la amplitud de la planificación varían con su autoridad y con la naturaleza de las políticas y planes delineados por su superior.”

Otro concepto asociado es el de estrategia, la cual se establece luego de aplicarle un cuidadoso y certero examen a la empresa, la competencia, los clientes y el ambiente en el que se desenvuelve la organización, y en base a los resultados obtenidos en esta evaluación la alta gerencia decide aplicar medidas destinadas a mejorar las condiciones

actuales de la empresa. En este sentido Thompson y Strickland (2003) plantean lo siguiente acerca de la estrategia:

La creación de la estrategia concierne al cómo: cómo lograr los objetivos del desempeño, cómo superar la competencia de los rivales, cómo lograr una ventaja competitiva sustentable, cómo reforzar la posición de negocios a largo plazo de la empresa, cómo lograr la visión estratégica de la administración sea una realidad para la compañía... La estrategia general de una organización surge del patrón de acciones ya iniciadas y de los planes que tienen los administradores para nuevas medidas. (p. 45).

También es importante mencionar el rol del gerente en calidad de “estratega” y su equipo de trabajo en la formulación y ejecución de la estrategia lo cual refuerza la idea de la importancia del capital humano en los procesos de gerencia estratégica. De los conceptos anteriores se llega al concepto de planeación estratégica, el cual Goodstein, Leonard. Nolan, Timothy. Y Pfeiffer William. (1998:5) definen como: “el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo”.

La planificación estratégica como bien lo señalan los autores citados en los párrafos anteriores es una herramienta que le permite a la empresa organizar y concretar los objetivos propuestos, gracias a la adecuada selección de estrategias y la toma de decisiones acertadas, a través de la evaluación de todas las áreas de la empresa, el análisis de las necesidades de los clientes, la minuciosa indagación de los aspectos internos negativos y positivos que presenta la organización y el análisis de las oportunidades y debilidades con las que esta pueda enfrentarse.

Otros autores como David (1999) se refieren a esta como administración estratégica, expresando:

El arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos. Ello implica integrar la administración, la mercadotecnia, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas computarizados de información para obtener el éxito de la organización. (p.8).

La administración estratégica implica tener conciencia del cambio que se presenta en el entorno día a día, quiere decir no solamente enunciar intenciones sino plantear objetivos medibles y alcanzables, proponiendo acciones específicas y conociendo las necesidades de recursos (humanos, físicos, financieros y tecnológicos) para llevar esas acciones a cabo.

En base a lo anterior puede afirmarse que los procesos implícitos en la gerencia estratégica, abarca en primer lugar una visión holística de la organización y su entorno, una asertiva gestión del capital humano como ente ejecutor del proceso, caracterizada por el desarrollo de su talento a través del aprendizaje, la creatividad y la innovación de manera que se destaca su importancia en el éxito de los procesos estratégicos.

#### ***4.1.8.2. La Integración de la Estrategia y el Capital Humano***

En la sección anterior se hizo un abordaje de la gerencia estratégica, en esta sección se pretende abordar desde la perspectiva de diferentes autores sobre el pensamiento estratégico como pueden integrarse desde la perspectiva del Capital Humano de manera de agregar valor en la generación de ventajas competitivas para la organización.

Como se ha evidenciado el capital humano es un factor clave en el logro de los objetivos organizacionales y representa una ventaja competitiva por lo que lo consideran un objetivo estratégico, en este sentido debe ser gerenciado con asertividad, por lo que puede afirmarse que debe existir una sinergia entre la gerencia de la organización y su capital humano para lograr la competitividad de sus procesos, lo que implica alinear las prácticas con la estrategia del negocio, lograr el encaje de la estrategia competitiva y el sistema de recursos humanos, conseguir una coherencia interna entre las prácticas y encontrar una relación entre gestión humana y el desempeño del negocio.

Por tal motivo el recurso humano es un “socio estratégico”, puesto que es el principal aliado en el logro de los objetivos de organización en una especie de triangulación entre el tipo de negocio en el cual esta inmerso la organización, su capital humano y la estrategia, lo cual en su conjunto conlleva a una comprensión holística en el logro de los objetivos a través del capital humano.

En este orden de ideas Spidalieri y Zampa (2009:31) expresan: “...la implementación de la estrategia está impulsada y encauzada por el enfoque estratégico de sus empleados...” más adelante afirman “...los miembros de una organización deben estar comprometidos con las estrategias que pretende desarrollar la organización y será a través de ellos que esta labor se logre o no...”, proponen la generación de un “Sistema de Gestión de Recursos Humanos Estratégico” basado en una visión conjunta, la alineación de las personas con la estrategia y la motivación e inspiración de estas para a través de la estrategia lograr los objetivos en el área en concordancia con los de la organización.

Es así que puede hablarse de un alineamiento estratégico en la búsqueda de una organización centrada en la estrategia, en este particular Serna (2003:266) señala al capital humano como “colaboradores” y expresa: “...la estrategia debe llegar al trabajo diario de los colaboradores. Ellos deben orientar su trabajo en función a la estrategia...”, igualmente destaca que las empresas centradas en la estrategia deben gerenciar su talento humano por competencias, las cuales a su vez se definen en función de la estrategia, lo cual implica operacionalizarla en desempeños individuales y grupales, cambiar el modelo de evaluación, compensación y reconocimiento.

Como puede evidenciarse en estas afirmaciones de Serna, la integración del capital humano a la estrategia implica un proceso de motivación basado en la administración asertiva y eficiente del mismo, desarrollado en base a un mapa estratégico en el cual la perspectiva de la innovación y aprendizaje está orientada al crecimiento de la organización a través del capital humano.

En este mismo orden de ideas, para poder llevar a cabo con eficiencia los procesos de gerencia estratégica, se destaca el papel de los estrategas definidos por David (Ob.cit p.8) como: “Las personas responsables en mayor grado del éxito o fracaso de una organización...”, por su parte Hitt, Ireland y Hoskisson (2008:24) se refieren a estos como “líderes estratégicos” y los definen expresando: “...son las personas que ocupan distintos puestos en la empresa y que utilizan el proceso de administración estratégica para que la empresa pueda realizar su visión y misión” estos son los responsables de conformar un equipo multidisciplinario a lo que Thompson y Strickland (2003 p.362) denominan “equipo de dirección fuerte” y expresan: “...la integración de un equipo de dirección fuerte con la química personal y combinación de habilidades adecuadas es uno de los primeros pasos en la ejecución de la estrategia...”

Lo anterior implica que previo a la formulación y ejecución de la estrategia, debe conformarse un equipo humano que desarrolle las habilidades y destrezas, esto es desarrollo del talento para llevar a cabo este proceso, los mismos autores (Ob.cit p.363) señalan: “...la gente talentosa que posee un capital intelectual superior, no solo es un recurso que permite la ejecución competente de la estrategia, sino que también representa una fuente importantísima de ventaja competitiva”. Todo lo anterior da cuenta de la importancia del rol que desempeña el capital humano en sus facetas empleado y directivo y la necesidad de su integración para el éxito de los procesos de gerencia estratégica.

Por su parte Francés (2006) hace referencia los mapas estratégicos propuestos por Kaplan y Norton (Ob.cit.) destacando la perspectiva de aprendizaje y crecimiento en la cual los activos intangibles (capital humano, capital de información y capital organizacional) se deben alinear con la estrategia, contando para ello con las familias de empleos estratégicos, tecnología de información y la agenda de cambio organizacional. De manera más específica y referido al capital humano afirma (Ob.cit.:249): “la puesta a punto del capital humano requiere contar con las capacidades, conocimientos y destrezas necesarios para ejecutar los procesos críticos para la estrategia”, lo anterior permite reflexionar sobre la necesidad de potenciar al capital humano para una integración necesaria y efectiva con los procesos estratégicos de la organización.

Otro elemento que merece mencionarse es la creatividad e innovación como habilidades del capital humano para formular estrategias en este proceso de integración bajo un entorno complejo, donde la formulación surge de la interacción con la realidad, sin responder a un diseño previo, esto se refiere a decisiones no planeadas, innovadoras y creativas que se producen en un escenario no imaginado para darle sentido a lo impensado, pero siendo congruente con los propósitos de la organización, lo cual se define como “estrategias emergentes”.

Al respecto Etkin (Ob.cit.:195) dice que: "...lo emergente implica que en la organización hay varias iniciativas y líneas argumentales que la movilizan y esto no debe entenderse como un problema, sino como la descripción de factores que dinamizan la organización..."; lo anterior resalta la importancia de desarrollar en el capital humano la creatividad como vía a la innovación, de manera participar asertivamente en la formulación de las estrategias.

También es importante destacar como lo establece Francés (Ob. cit.) que la formulación y ejecución de las estrategias activan un proceso de flujo de información en la cadena de valor asociadas con las áreas funcionales entre estas la de recursos humanos, relacionadas con las actividades estratégicas directas e indirectas para el logro de los objetivos.

De igual manera cabe destacar que la efectiva integración del capital humano a los procesos de gerencia estratégica requiere un compromiso real y efectivo por parte de la alta gerencia en involucrar a este por medio de la participación en todos los niveles de la organización, lo cual implica establecer los canales de comunicación necesarios y adecuados para que los miembros de la organización contribuyan con sus ideas y opiniones en la formulación de las estrategias, además de dar a conocer la visión estratégica de la cual parte el proceso de planificación, al respecto Thompson y Strickland (Ob.cit.:41) destaca: "la forma de comunicar la visión estratégica a los administradores y empleados de nivel inferior es casi tan importante como el establecimiento de la dirección a largo plazo de la organización".

Adicionalmente la asertiva comunicación genera en el personal un sentimiento de compromiso y de motivación especialmente cuando sus ideas son tomadas en cuenta por la alta gerencia. Otro aspecto importante esta referido a que la organización debe destinar los recursos financieros necesarios en el presupuesto para la capacitación y entrenamiento del personal con el objetivo de desarrollar todo su potencial y talento lo cual influirá positivamente en la ejecución de los planes estratégicos y es una manera de hacer tangible el compromiso de la gerencia con el capital humano.

A manera de resumen se presenta la perspectiva de diferentes autores sobre la integración del capital humano en la gerencia estratégica

### **Cuadro 9**

#### **Perspectiva de diferentes autores sobre la integración del capital humano en el proceso de gerencia estratégica**

<b>Autor</b>	<b>Perspectiva Teórica</b>
Daft, Richard y Marcic, Dorothy (2009)	Destaca la “fuerza de tarea de planeación” compuesta por gerentes y empleados que tienen la responsabilidad de desarrollar un plan estratégico. Destaca la necesidad por parte de la alta gerencia de capacitar los empleados para comprender el propósito e importancia de una nueva estrategia, además de adquirir las habilidades y destrezas necesarias para poder ejecutarla con asertividad.
David, Fred. (1999)	Hace referencia a la resistencia al cambio por parte de las personas, plantea reorientar a la organización para que las personas piensen y actúen estratégicamente a través de tres estrategias: estrategia de cambio de fuerzas, la estrategia de cambio educativo y la estrategia de cambio racional o de interés personal para cambiar
Francés, Antonio.(2006)	Hace referencia a la función estratégica del área de recursos humanos, relativos al adiestramiento, gestión de personal, relaciones laborales entre otras, destacando el rol de dicha área en los flujos de información en la cadena de valor, las capacidades del capital humano en

Autor	Perspectiva Teórica
	los modelos balanceado de las Unidades Estratégicas de Negocios, señalando las variables estratégicas, indicadores y las iniciativas que sirven como “palanca de valor”, tales como planes de compensación, carrera y desarrollo de capacidades. Igualmente se refiere a los mapas estratégicos y el rol del capital humano en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, destacando como principal componente la destreza, el adiestramiento y el conocimiento.
Hitt, Michael, Ireland, Duane, y Hoskisson, Robert. (2008)	“Liderazgo estratégico” como vía de atribuir facultades a otros miembros de la organización y crear los cambios estratégicos. Menciona al capital humano como un recurso que requiere inversión como fuente de ventaja competitiva, el cual debe ser capacitado a través de programas para formar líderes estratégicos, afirma además que el aprendizaje es la base del conocimiento vinculado al éxito en la implementación de las estrategias.
Goodstein, Leonard. Timothy, Nolan. Y Pfeiffer, William. (1998)	Establecimiento de planes operativos verticales para cada Línea de Negocio (LDN) y de planes de acción funcionales integrados horizontalmente, en este sentido plantea establecer un plan de recursos humanos que tenga en cuenta: la rotación de los empleados, necesidades de personal, la selección y la capacitación.
Mintzberg, Henry. Quinn, James. Y Voyer, John. (1997)	Destaca el valor del aprendizaje en equipo en la organización moderna, lo cual influye en el razonamiento y la formulación de las estrategias como esencia del proceso estratégico
Serna, Humberto. (2003)	Alineamiento estratégico vertical, horizontal e integral, destacando a los colaboradores como parte integral de la estrategia. Menciona además los mapas estratégicos y la perspectiva del capital intelectual para innovar y aprender
Stegmann, Juan P. (2001)	Importancia del capital humano y su integración con la estrategia. Las identifica como: <u>Estrategias de Crecimiento</u> : representa la base para la creación de valor y capital intelectual. <u>Estrategias de Competencias</u> : Considera este tipo de estrategia para la creación de valor incorporando el concepto de aprendizaje en el cual participa el capital humano.

Autor	Perspectiva Teórica
Thompson, Arthur y Strickland, Lonnie. (2003)	Destaca la responsabilidad del gerente en la ejecución de la estrategia y la participación de los empleados, integrando un equipo humano con experiencia, habilidad y talento para la ejecución competente de la estrategia, además de ser una ventaja competitiva

**Fuente:** Elaboración Propia a partir de los preceptos de los autores (2011)

Haciendo una revisión de lo planteado por los diferentes autores, se evidencia la presencia de elementos que fomentan la integración entre el capital humano en los procesos estratégicos tales como: el liderazgo asertivo, la creatividad e innovación, el aprendizaje, conocimiento, formación entre otros, y también se evidencian factores que pueden limitar este proceso de integración tal es el caso de las expectativas individuales, las cuales cuando no son satisfechas, generan procesos de resistencia al cambio que como se mencionó frenan el proceso de integración entre el capital humano y la estrategia.

Haciendo una prospectiva en los gobiernos locales es importante destacar que en el sector público, el Estado tiene la responsabilidad de desarrollar políticas de gestión para hacer más competitiva a sus instituciones. Las políticas de Gestión Pública las define Barzelay, (citado en Lavín 2009) como:

La suma de reglas institucionales que guían, compelen y motivan a la función pública en su conjunto. Las políticas de la Gestión Pública pertenecen a categorías establecidas como planteamiento de los gastos y gestión financiera, función pública y relaciones laborales, contratación, organización y métodos, auditoría y evaluación. (p.33)

Estas deben estar orientadas entre otros aspectos a promocionar y fomentar la generación de nuevos conocimientos y competencias, estableciendo planes estratégicos a largo plazo que involucren a su capital humano para transformar a sus instituciones haciéndolas más eficientes y competitivas y lograr sus fines sociales; este sentido se

destaca el rol del capital humano de manera especial en el sector público lo cual necesariamente implica su integración a los procesos de gerencia estratégica para poder contribuir a logro de los objetivos.

De hecho Arellano (2010 p.13) reafirma la importancia de este proceso cuando dice: “...la estrategia se está convirtiendo en un instrumento muy importante para el cambio en diversas organizaciones, y el sector público no es la excepción...” lo anterior hace reflexionar sobre la necesidad de alinear la estrategia y el capital humano para un sinergia efectiva en el sector público, en este particular y haciendo referencia a las organizaciones no lucrativas, Guao, Brown, Ascraft, Yoshioka, y Hsiang-Kai (2011) mencionan que a medida que las organizaciones son más grandes en tamaño, conocedores de la tecnología, parecen ser más proclives a implementar prácticas estratégicas de gestión de recursos humanos, tendentes a involucrarlo en los planes organizacionales y a su vez en la búsqueda de su mejoramiento y desarrollo.

Puede entonces afirmarse que la gestión humana desempeña un rol “estratégico” en el logro de los objetivos organizacionales. Resulta interesante el planteamiento de Calderón Naranjo y Álvarez (2010:17) sobre la gestión humana y su integración a los procesos estratégicos de la organización en el sector público para agregar valor como ventaja competitiva, cuando afirman: “...la gestión humana esta estrechamente relacionada con otros procesos y elementos de la gestión exitosa entre ellos: la estrategia...” de igual manera afirman que la concepción de la gestión humana en sus procesos internos se asocia a los aspectos estratégicos del negocio para sostener la competitividad de la organización.

Lo anterior permite entender que el capital humano en cualquier organización debe ser considerado un socio estratégico que participa y contribuye en la creación de la estrategia, lo cual a su vez implica el desarrollo de una “arquitectura” del capital humano para que la implementación de la estrategia sea exitosa.

En base a lo expuesto anteriormente y haciendo referencia a los gobiernos locales, es importante destacar lo expresado por Del Canto (2011) quien afirma:

En el contexto complejo en el cual están inmersas las organizaciones entre las cuales se encuentran los gobiernos locales, lleva a reflexionar sobre la importancia creciente de los procesos de gerencia estratégica para afrontar la incertidumbre y dar respuestas a los cambios que suceden en su entorno, asociado a esto queda evidenciado la importancia del capital humano como actor principal que debe participar en dichos procesos. (P. 20)

Tal participación no se limita solamente a la simple ejecución de acciones estratégicas, sino que debe ser más trascendente, por lo que la alta gerencia requiere adiestrarlo para desarrollar sus habilidades y destrezas, vale decir su talento para que pueda ejecutar con eficiencia sus actividades para que una mayor contribución al logro de los objetivos organizacionales; de igual manera su participación debe implicar la formulación de las estrategias utilizando su creatividad y la ejecución de estas a través de la constante innovación.

En base a esto, la reflexión también se orienta a comprender que el capital humano y la estrategia deben estar unidos sinérgicamente, puesto que están prácticamente integrados, son complementarios e indisolubles; por otra parte destacar la necesidad de generar un compromiso en la alta gerencia para lograr esta integración, en este sentido debe generar valores asociados con la gestión del capital humano y que estos sean compartidos de manera de generar una verdadera cultura organizacional orientada hacia el desarrollo de su capital humano, como soporte a los procesos de gerencia estratégica, además debe haber una sinergia asertiva entre la alta gerencia y el área de gestión humana como responsable directa de formular y ejecutar los planes relacionados con la capacitación y diseñar las políticas de reclutamiento, selección, empleo y compensación que garanticen que la organización cuente con un capital humano de alto desempeño.

Otros elementos que debe incluir la integración del capital humano en los procesos estratégicos están asociados a la comunicación entre los diferentes niveles organizacionales para dar a conocer los planes estratégicos, así como permitir la participación del personal, la motivación, fomentar el trabajo en equipo, el aprendizaje y el desarrollo de la creatividad e innovación.

Ciertamente en los gobiernos locales este proceso de integración pareciera encontrar mayores obstáculos, debido a las características propias de este tipo de organizaciones del sector público en donde se evidencia una fuerte influencia del factor político, un marco regulatorio que actúa como una especie de camisa de fuerza, la burocracia y su entorno complejo que genera tensiones en las relaciones de poder entre sus miembros, son algunos de los factores que fomentan la resistencia al cambio limitando la buena gestión del capital humano y su integración con los procesos estratégicos.

En este sentido el área de gestión humana debe afrontar el reto de superar estas barreras para que el capital humano agregue valor en la generación de ventajas competitivas de manera de cumplir con su misión social en su entorno local y con perspectiva en el contexto de la globalización.

#### ***4.1.8.3. Articulación de la Estrategia en los Modelos de Gestión de Capital Humano***

Habiendo hecho un las reflexiones sobre la importancia de la estrategia y su integración con el capital humano en las organizaciones con prospectiva en los gobiernos locales, es importante también conocer y reflexionar sobre la articulación de esta en los diferentes modelos de gestión de capital humano. Es así como se presentan la perspectiva de los diferentes autores que trabajan con modelos de gestión de capital humano y que hacen referencia sobre este particular.

### Cuadro 10

#### Perspectiva de diferentes autores sobre la Integración de la Estrategia en los Modelos de Gestión de Capital Humano

Autores	Perspectiva del Modelo en relación a la Estrategia
Modelo de Wriqth, Dunford y Snell	Entorno concreto con tres componentes: grupo humano, conocimientos y habilidades profesionales, ajustados a las necesidades estratégicas de la empresa.
Modelo de Harper y Lynch	Parte del plan estratégico para la previsión de necesidades en interdependencia con una serie de actividades claves de (RH)
Modelo de Werther y Davis	Interdependencia de las actividades claves del capital humano y los objetivos sociales, organizativos, funcionales y personales.
Modelo de Zayas (1996)	Carácter sistémico de la Gerencia de Recursos Humanos, con interdependencia entre tres subsistemas: organización; selección y desarrollo y formado por el hombre y distintas interacciones.
Modelo de Chiavenato (2002)	Centrados en 6 vertientes: admisión, compensación laboral, desarrollo, retención y monitoreo de personas, basados en sistemas de información, influenciados por las condiciones externas e internas de la organización.
Modelo de Diagnóstico, Proyección y Control (DPC) de Cuesta (2005)	Gestión en cuatro subsistemas: flujo de recursos humanos, educación y desarrollo, sistemas de trabajo y compensación, interconectados en la gestión eficiente del capital humano.
Modelo de Cuenca (2002) (Aplicado en entidades locales)	Cuatro subsistemas: selección, retribución, carrera y rendimiento, focalizado en tres ámbitos: modelo organizativo, régimen interior y participación, desde perspectivas complementarias: estratégica, técnica y jurídica.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Ballivian y González (2006), Zayas (1996) Chiavenato (2002), Cuesta (2005) y Cuenca (2002)

En el cuadro anterior puede evidenciarse en el planteamiento de los diferentes autores, la integración del área de gestión humana con los subsistemas estratégicos de la organización con una perspectiva holística. De manera particular la articulación de la estratégica en los modelos de gestión del capital humano implica la integración entre el plano externo de la organización conformado por los factores sociales, económicos, políticos, culturales, demográficos entre otros, los cuales condicionan la formulación de las estrategias organizacionales y la estrategia en el área de gestión humana, esta a su vez se traducen en planes operativos específicos en el área de selección, desarrollo (aquí destaca el desarrollo de sus competencias) y compensación laboral entre otros.

Además se articula con otros elementos tales como, los valores, la cultura, las políticas, los objetivos, el clima organizacional, la ética, la motivación, el liderazgo, la creatividad e innovación, el contexto político y el marco jurídico como factores internos que ejercen influencia y condicionan la operatividad de las estrategias en especial en el área de gestión humana, por lo cual puede establecerse una relación integral y complementaria entre entorno-organización-modelo de gestión de capital humano.

También es importante destacar que la asertiva articulación de la estrategia con otros elementos del modelo de manera sistémica, le da mayor viabilidad, validez, eficacia y eficiencia en su aplicación para una asertiva gestión del capital humano para generar ventajas competitivas y cumplir con su misión social sin perder de vista el contexto de la globalización.

De igual forma la reflexión se orienta a comprender la creciente importancia de la gerencia estratégica y su articulación con el capital humano de manera sinérgica y complementaria, lo cual queda evidenciado en las perspectivas de diversos autores que plantean modelos de gestión de capital humano en los cuales la integración de la estrategia con otros elementos pareciera ser en forma de red, es decir un articulación con carácter holístico, lo cual le da mayor validez, sustentabilidad y prospectiva destacando

el rol del capital humano, desarrollando sus habilidades y destrezas además de la creatividad e innovación para ser más eficiente en sus actividades en el logro de los objetivos funcionales y organizacionales.

#### ***4.1.9. Aspectos Teóricos de la creatividad, su importancia en la gestión del capital Humano como factor clave para la innovación en el contexto organizacional.***

Para comprender los procesos creativos, es importante conocer las teorías existentes sobre creatividad, las cuales han sido clasificadas en diferentes categorizaciones. Gowan, (citado en González 1994) clasificó las diferentes teorías en cuatro grupos:

***Enfoque Cognitivo, Racional y Semántico:*** se fundamenta en el dominio cognitivo, con fuerte acento en conceptos verbales y asociaciones semánticas, este grupo de teorías hace énfasis en el producto del pensamiento creativo y la solución de problemas. Dentro de esta corriente se incluye el enfoque de solución creativa de problemas de Osborns y Parnes, el enfoque de las habilidades cognitivas de Guilford, así como las teorías asociativas de Koestler y la teoría gestáltica; también se encuentran investigaciones como las de Woodman y Schoenfeld, orientada a las exploraciones de las relaciones entre habilidades cognitivas y creatividad.

***Personalidad y Enfoques Ambientales:*** este grupo de teorías, focalizan más la naturaleza de la persona y menos los procesos o los productos del pensamiento creativo y la solución de problemas; estudian las características de la personalidad y el análisis de influencias ambientales sobre la creatividad, expresan la creatividad en términos de teorías de la personalidad. Por otra parte los enfoques ambientales explican la importancia de las influencias externas, Amabile, (citado en González, 1994) investigó

las influencias ambientales y sociales sobre la creatividad que incluye: facilitación social, modelación, expectativas de evaluación, evaluaciones reales, uso de recompensas a la conducta crítica entre otros, son recogidos en un modelo interactivo.

***Enfoque de Salud Mental y Ajuste Psicológico:*** este grupo reúne los enfoques de la tercera fuerza o del crecimiento humano, subrayan el desarrollo del potencial humano y la autorrealización. Comparten con los teóricos del enfoque de la personalidad la preocupación por la persona, así como una concepción afirmativa y positiva sobre la creatividad y a su vez también comparten con los teóricos cognitivos la consideración de los procesos de apertura mental y la flexibilidad como promotores de la conducta creativa. Las teorías que entran en este grupo son las de autorrealización donde se destaca a Maslow y Rogers.

***Enfoque Psicoanalítico y Neo-Psicoanalítico:*** este enfoque parte de los trabajos de Freud, quien veía una diferencia cualitativa muy pequeña entre el proceso creativo y la neurosis. Para Freud la creatividad en el individuo se origina en el conflicto que se deriva de la tensión entre los procesos conscientes de la realidad y los impulsos inconscientes. Posteriormente muchos psicoanalistas, dejaron a un lado la postura freudiana y colocaron el origen de la creatividad en el preconscious en lugar del inconsciente.

Por otra parte los neopsicoanalistas ven cercano el proceso creativo con la neurosis y la psicosis. Cabe mencionar a Jung y Kubie, (citados en González, 1994) por su particular análisis del inconsciente colectivo de la creación estética, el cual trasciende las limitaciones individuales y provee el medio psicológico para librar la creatividad.

Otra forma de presentar las diferentes teorías, es la que toma en cuenta a las personas, el proceso y el producto, así como la integración de éstas. En cuanto a la persona se refiere a lo explicado sobre las teorías de la personalidad y la creatividad, el

proceso se refiere a la estructuración en: cuestionamiento, acopio de datos, incubación, iluminación, elaboración, ejecución, verificación y comunicación, hecho por Wallas, (citado en González, 1994), el producto ha servido de criterio fundamental para evaluar la creatividad. Los enfoques integradores agrupan autores tales como: Woodman, (citado en Gonzáles, 1994) que propone un modelo integracionista que incluye las condiciones, antecedentes, la persona, la situación, la conducta y las consecuencias, en donde básicamente la conducta creativa es vista como una interacción compleja de la persona con el ambiente.

Por su parte Amabile, (citado en González, Ob.cit.) propone un modelo componencial, describe la creatividad como un resultado de habilidades relevantes en un dominio dado y habilidades relevantes de creatividad.

La motivación intrínseca es el concepto central de su teoría, las habilidades del dominio se refieren al conocimiento y destrezas. Las habilidades de la creatividad son:

- Estilo cognitivo, caracterizado por la habilidad para comprender complejidades.
- Conocimiento de la heurística para generar nuevas ideas
- Estilo de trabajo caracterizado por la concentración de esfuerzo, persistencia y alta energía.

Una de las teorías integrativas más actuales es la de Stenberg y Lubart (1991), quienes proponen una teoría de inversión sobre la creatividad, en donde el creativo invierte en áreas o problemas en las que otros no se interesan o no perciben y gracias a ello producen resultados de alta cotización. Según estos autores, los componentes básicos de la creatividad son: inteligencia, conocimiento, estilos intelectuales, personalidad, motivación y contexto ambiental, los cuales deben actuar de manera conjunta.

Las teorías expuestas previamente permiten evidenciar entre otros aspectos la relación del capital humano con su entorno y la influencia que este ejerce en los procesos creativos, además de los factores intrínsecos como la motivación que también motoriza los procesos de creatividad. Igualmente es factible pensar que la generación de procesos creativos es de gran importancia y utilidad en el campo personal y organizacional.

En el campo organizacional, se está en presencia de cambios profundos y acelerados, caracterizados por la creciente complejidad y enmarcados en un proceso globalizador, lo que hace que las organizaciones adopten nuevas formas de gerenciar su capital humano, rompiendo paradigmas tradicionales para dar respuesta a un entorno dinámico y de mucha incertidumbre que se incrementa el grado de competitividad entre éstas, dándole relevancia a las formas de pensar, decidir y actuar de los responsables de la conducción de las empresas públicas y privadas. En este sentido Gelatt (1998:1), afirma: “La vida es un río, y cada día tenemos que tomar una decisión acerca de cómo navegaremos en él”, más adelante el mismo autor dice:

...el río del futuro es más turbulento, generalmente impredecible y mucho menos manejable. La corriente fluvial está cambiando y también debe cambiar la navegación; porque la vida en ese nuevo río significa que tenemos que aprender, no solo a esperar los cambios y responder a ellos, sino también a imaginarlos y crearlos. (P.1).

Evidentemente que el cambio en las organizaciones implica a su vez una transformación constante en su capital humano, en este sentido estas deben privilegiar el conocimiento y las capacidades intelectuales del individuo para poner de manifiesto sus experiencias, habilidades y potencialidades, y donde las decisiones que se tomen estarán impregnadas de una dosis de creatividad.

Lo anterior lleva a pensar de la necesidad de implementar una “Gerencia Integral Creativa” definida por Gonzales (Ob.cit.:46) como “...la orientación, facilitación y acompañamiento de procesos, para la generación y desarrollo de nuevas y mejores alternativas de integración de todas las dimensionalidades que componen el direccionamiento en una organización...”

Igualmente hace referencia a que debe orientarse a guiar los esfuerzos al logro de objetivos trazados dentro de una visión colectiva, canalizada mediante una acción centrado en la armonización de recursos, interacción con el medio y la participación plena de la persona a través del desempeño profesional creativo, de manera que promuevan y fomenten el talento y motiven a los individuos al logro, con la utilización plena de sus capacidades y habilidades cognitivas, afectivas, volitivas y conativas, aplicadas a una acción de equipo, que como conjunto generen una memoria y visión colectiva.

En este mismo orden de ideas y haciendo referencia a la creatividad, Robbins (1998: 107), la define como: “La capacidad de desarrollar nuevas ideas, capacidad de combinarlas de una manera única o de hacer asociaciones inusuales entre estas, especialmente en condiciones de incertidumbre, donde la toma de decisión no puede ser lineal o racional.” Igualmente, Schermerhorn (Ob.cit.) se refiere a esta destacando el uso del ingenio y la imaginación para crear un enfoque novedoso de las cosas o una solución especial para un problema.

Ciertamente que los conceptos expresados denotan que el actor fundamental de los procesos creativos es el capital humano, es así que puede hacerse referencia al término de “persona creativa”, definido por Fernández (2005:92) como “aquella que demuestra determinados comportamientos y/o rasgos de la personalidad habitualmente vinculados a logros creativos”, igualmente hace referencia a los rasgos que atribuidos a las personas creativas destacando los siguientes: originalidad, tolerancia hacia la incertidumbre,

confianza en si mismo, informalidad, individualismo, motivación intrínseca, inconformismo, inteligencia y determinación al éxito, además de contar con buenos conocimientos relacionados con su especialidad y la capacidad de combinar ideas.

Estos rasgos propios de cada individuo siendo gestionados asertivamente por la gerencia o el área responsable de la gestión humana en la organización, le permitirá obtener resultados satisfactorios asociados con procesos creativos en la búsqueda de la eficiencia en las actividades de las personas y en consecuencia mayor competitividad organizacional.

Con base a lo anterior y haciendo referencia a los procesos creativos, la innovación es un elemento que surge como consecuencia de la creatividad, ya que las personas emprendedoras dentro de las organizaciones, obtienen y materializan ideas que le permiten a estas obtener ventajas competitivas en base a oportunidades, Drucker (Ob.cit:73) afirma que: “La innovación es la función específica del emprendimiento... es el medio por el cual el empresario crea nuevos recursos generadores de riqueza...” más adelante establece que: “Hay innovaciones que surgen de un riesgo de ingenio...”.

Sin embargo, la mayoría de las innovaciones especialmente las exitosas, resultan de una búsqueda deliberada y consciente de oportunidades de innovación que se encuentran solamente en pocas situaciones.” Lo expresado por el autor permite evidenciar la relación entre la innovación como consecuencia de los procesos creativos y del capital humano como dueño del “ingenio” que conlleva a innovar, lo cual es un factor clave de éxito para las organizaciones y que puede debe formar parte integral de un modelo de gestión de capital humano en la búsqueda como se ha expresado anteriormente de la productividad y competitividad en las organizaciones sean públicas o privadas.

En este sentido y haciendo referencia a los gobiernos locales Rosales (Ob.cit) menciona las limitantes asociadas con factores legales y burocráticos en las actividades

del capital humano y la importancia de conceder autonomía al funcionario público para estimular la creatividad y la innovación cuando expresa:

El supuesto errado en que se basa el exceso de seguimiento y control –que termina anulando la iniciativa de la gente- es su falta de experiencia o, peor aún, su poca inteligencia. Con el argumento de que poseen la experiencia y capacidad que los demás no tienen, muchos gerentes tienden a situarse por encima de sus subordinados, vigilarlo todo y criticar ácidamente si las cosas no se hacen como ellos quisieran. No obstante, hay un gran potencial innato que todo el mundo posee para caminar por terrenos imprevistos: la creatividad. El directivo que delega y confía está permitiendo a su personal desarrollar su capacidad natural de inventiva y aprendizaje, al tiempo que estimula y premia la iniciativa. En este sentido, los métodos burocráticos –que se basan en intentar reglamentarlo y estructurarlo todo- consiguen muy eficientemente el efecto de anular la creatividad de la gente y, por tanto, su productividad. (p.60)

Lo expresado por el autor de cuenta de la importancia de estimular la creatividad en el capital humano en este tipo de organizaciones públicas de manera de liberar su potencial, para ser más competitivas en el logro de sus fines sociales, puede entonces afirmarse que los gobiernos locales serán mas eficientes en la medida que la gestión de su capital humano fomente el desarrollo de la creatividad y la innovación como consecuencia de esta última, para obtener ventajas competitivas en los gobiernos locales.

***4.1.10 Procesos de la moderna gestión del talento humano: admisión de personas (Reclutamiento, Selección y Socialización), aplicación de personas (diseño y evaluación del desempeño) compensación laboral, desarrollo de las personas, (formación)***

Uno de los factores claves de éxito de una organización es contar con el personal adecuado para desarrollar sus actividades con eficiencia, por lo que el verdadero reto es intentar ubicar a un capital humano altamente competitivo. En este orden de ideas lo primero que debe hacer una organización establecer un proceso de contratación que incluye el reclutamiento, selección y la socialización.

En cuanto al reclutamiento Chiavenato (Ob.cit.:117) lo define como “El conjunto de políticas y acciones destinadas a atraer y añadir talentos a la organización para dotarla de las competencias que necesita para tener éxito...”, este proceso se inicia cuando la organización dispone de vacantes por lo que requiere conseguir el mayor número de candidatos calificados, en base a un perfil del cargo y análisis de los puestos referidas a las competencias que agregan valor a dicho puesto; con toda esta información la organización debe analizar si la persona que necesita esta dentro de la organización en este caso utilizara el reclutamiento interno, en caso contrario utilizara el reclutamiento externo.

Cuando la organización dispone de los candidatos, debe escoger al más adecuado para desempeñar el cargo, esta decisión es la segunda fase del proceso: la selección, la cual a su vez implica una preselección de manera de disponer de un numero adecuado de candidatos para cubrir la vacante y hacer la selección propiamente dicha, en la cual se evalúan a través de diferentes pruebas (pruebas psicológicas, ejercicios de simulación de condiciones de trabajo entre otras) la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto para ser desempeñado con éxito.

Una vez que la organización decide cual es el candidato que se incorporara, el individuo entra en un proceso de socialización en la cual se incorpora e integra, y en la cual se debe establecer las estrategias para que el nuevo empleado se sienta uno mas de la organización, se logre identificar y trabajar a pleno rendimiento en el logro de los objetivos de su departamento y de la organización. Las funciones y tareas que desempeña el personal en una organización están orientadas a un determinado resultado, en este sentido el rendimiento laboral, su medida, exigencia y mejora deben formar parte de un sistema de evaluación del rendimiento del personal.

Al respecto Gómez, Balkin y Cardy, (citados en Aragón, et al Ob.cit.:191) la definen expresando “la evaluación del rendimiento consiste en la identificación, medición y gestión del rendimiento humano en la empresa”, mencionan además que ésta debe centrarse en las dimensiones relevantes de aquellas áreas de trabajo o en actividades que afecten el éxito de la empresa, apoyada en un sistema de medida coherente y estándar de aplicación y orientada hacia el futuro para diseñar planes de mejoras para que el capital humano pueda desarrollar todo su potencial en beneficio propio y de la organización.

Pueden hacerse mención a tres tipos de evaluación: de resultados que evalúa el producto del trabajo y objetivos alcanzados, de la actuación o desempeño, que evalúa la forma en que cada persona realiza su trabajo independientemente de los resultados y la de potencial, la cual evalúa las competencias del empleado orientada al mejoramiento profesional en el futuro; esta última se constituye en herramienta útil para la asertiva gestión del capital humano, puesto que busca potenciar las competencias, habilidades y destrezas de las personas para ser más eficientes en su puesto de trabajo para la mejora de los procesos internos organizacionales.

Para poder aplicarla de manera asertiva, la organización debe buscar los mejores evaluadores, es así que pueden actuar como evaluadores los supervisores, los compañeros y el propio evaluado, aunque en la actualidad se utiliza el método de evaluación denominado 360 grados que se basa en la participación en el proceso de evaluación de todos los colectivos involucrados con el evaluado, lo cual le da un carácter sistémico a este proceso.

Cabe destacar que aunque existen muchos métodos y enfoques de evaluación, los más utilizados son el enfoque comparativo el cual evalúa en base a clasificaciones directas, alternadas y comparación por pares; y por otra parte se encuentra el enfoque conductual, el cual utiliza para el proceso de evaluación los ensayos narrativos, la apreciación convencional, los sucesos críticos, las listas ponderadas, escalas de apreciación de comportamientos prefijados y observación de conductas, todos estos orientados al análisis de las actitudes del individuo en función a logros obtenidos.

También es importante mencionar que los sistemas de evaluación en ocasiones pueden generar decepción y desmotivación en la persona debido a problemas internos, errores de apreciación, sesgos intencionales e imprevistos debido a las características inherentes a los procedimientos de evaluación, por lo que el evaluador debe revestirse de mucha objetividad, para que la información obtenida con los procesos de evaluación, permita hacer una gestión asertiva del rendimiento orientado a la mejora continua del empleado para que obtengan un adecuado desarrollo profesional en la organización.

En relación a la compensación o retribución laboral, constituye uno de los instrumentos mas importantes para alcanzar los objetivos de la gestión de capital humano en la organización, esta debe adecuarse constantemente a las necesidades y objetivos de cada organización y permite atraer a personas que desempeñen eficientemente sus tareas, motivar al personal desarrollando el sentido de vinculación e integración con la organización, lo que a su vez permite retenerlos.

Martocchio, (citado en Aragón et al Ob.cit:223) la define expresando: “ la retribución se refiere al conjunto de recompensas intrínsecas y extrínsecas que el empleado recibe por desempeñar su trabajo” lo anterior permite evidenciar que al capital humano puede retribuírsele de varias maneras logrando así mayores niveles de satisfacción y motivación; las recompensas intrínsecas consisten en satisfacciones que la persona recibe del mismo puesto o del entorno, las extrínsecas o monetarias consisten en el pago que recibe en forma de salarios, sueldos, incentivos tales como beneficios contractuales entre otros.

El diseño y aplicación de la retribución está condicionado por factores de naturaleza interna tales como: características organizativas, tecnología, mercado interno de trabajo, costes laborales y de naturaleza externa tales como: mercado de trabajo, legislación laboral, sindicatos, cultura y legitimidad social. En base a lo anterior la organización aplicara una serie de políticas retributivas que sean consistentes, que sean competitivas con el mercado laboral y que puedan evidenciar la contribución del empleado, de manera de lograr por una parte los objetivos planteados con el sistema retributivo y organizacional.

Para aplicar el sistema retributivo la gerencia del área de gestión humana, deberá decidir si se enfoca en un sistema retributivo basado en el puesto o en las habilidades de quien ejerce el puesto, siendo el primero el más utilizado ya que remunera las tareas que realiza el empleado dentro de un determinado puesto de trabajo, siendo mayor la retribución aquellas tareas y puestos que tienen mayor importancia en términos de impacto en sus resultados. Los sistemas de retribución basados en el individuo determinan la remuneración sobre la base de su capacidad y habilidades para realizar las tareas inherentes al puesto de trabajo.

Es importante hacer referencia que la retribución enmarcada en los procesos de gestión de capital humano, determina el comportamiento de la persona, ejerciendo un efecto económico, sociológico y psicológico, teniendo un papel fundamental en la motivación orientada al mejor desempeño laboral.

En cuanto a la formación, es de gran importancia para la competitividad de las organizaciones Dolan, Valle Cabrera, Jackson y Schuler, (citados en Aragón et al Ob.cit:156) la define como: “un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar el rendimiento presente y futuro del empleado, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes”. Por tal motivo tiene efectos beneficiosos tanto para el empleado como para la empresa ya que permite el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles basadas en el capital humano y el conocimiento organizativo, en este sentido para que sea beneficiosa debe ser integrado y coherente con el plan integral de la organización y con las políticas de gestión de capital humano.

El proceso de formación se divide en tres etapas: análisis de las necesidades formativas, en la cual se busca identificar los conocimientos y habilidades que tiene el capital humano de la organización y los que serían deseables para que alcance los objetivos, para detectarlas se debe hacer un análisis integral que abarca tres niveles: la organización, las tareas y las personas, para luego ser priorizadas en función de los objetivos propuestos.

En la etapa de desarrollo y aplicación del plan formativo el gerente del área de gestión humana debe decidir en relación al contenido a impartir en el sentido si se orientara a la formación general o específica para el puesto de trabajo, la duración de la acción formativa, el momento adecuado para su ejecución, el lugar, los responsables de impartirla, los destinatarios y los métodos a utilizar, todo lo anterior implica un proceso de planificación de la formación integrada a los planes de la organización.

Posteriormente debe hacerse una evaluación de la formación para determinar en qué medida esta contribuyó al logro de los objetivos formativos y organizativos, lo anterior se hace conociendo la satisfacción del personal en las acciones formativas, valorando si los participantes asimilaron los conocimientos, habilidades o actitudes, si lo aprendido aplica en el puesto de trabajo y por último valorando el efecto de la acción formativa en los resultados de la organización.

Ciertamente que los procesos formativos deben estar integrados a los planes y estrategias, en especial a la gestión de carrera del capital humano en su vida laboral, la cual no solo es vertical sino que las nuevas tendencias organizativas se orientan a la horizontabilidad asociado a rotación de puestos de trabajo como vía de obtener un aprendizaje integral del individuo y satisfacer todas sus expectativas.

En el contexto de los gobiernos locales, resulta importante destacar la investigación de French y Goodman (2011) realizada en los Estados Unidos de Norteamérica, referida a los empleados públicos y la relación de la planificación estratégica en la práctica de gestión de recursos humanos en la actualidad y su prospectiva para el año 2019, destacando el hecho de que entre las principales funciones y actividades en la actualidad, se encuentran las pruebas de rendimiento, la selección del personal con énfasis en el aspecto tecnológico, el desarrollo profesional, la asertiva remuneración de acorde al cargo y los planes de beneficios complementarios, el énfasis en la evaluación del desempeño y medición del rendimiento.

Destacan igualmente que la tendencia para el 2019, las prácticas de recursos humanos en los gobiernos locales estarán orientadas en primer lugar al desarrollo profesional, la gestión de la información, la remuneración y la gestión de la diversidad.

Sobre este último aspecto es importante hacer mención a Roberge y Van Dick (2010) quienes destacan la importancia de la diversidad como elemento clave para aumentar el rendimiento en especial de los grupos de trabajo, mejorando la creatividad y la innovación a través variedad y mayor perspectivas de sus miembros.

Todo lo anterior evidencia la importancia del capital humano y su interacción dialógica con aspectos tales como las tics y la motivación entre otras para gestionarlo eficientemente.

## CAPITULO V

### HACIA UNA GESTIÓN EFICIENTE DEL CAPITAL HUMANO EN LOS GOBIERNOS LOCALES.

#### **5.1. Una propuesta de modelo de gestión de Capital Humano que labora en los Gobiernos Locales del Estado Carabobo bajo un enfoque de las competencias en el contexto de la Sociedad del Conocimiento**

Una vez hecho el diagnóstico de la realidad percibida por el investigador, así como el contraste con los fundamentos teóricos, de manera especial los diferentes modelos de gestión de capital humano presentados, se construyó un modelo de gestión de capital humano para los gobiernos locales bajo un enfoque de las competencias en el contexto de la sociedad del conocimiento.

Durante el desarrollo de esta investigación, se ha podido manifestar la importancia que tiene el capital humano, como actor clave en el contexto de la sociedad del conocimiento; es así que el informe mundial de la UNESCO (Ob.cit.) hace referencia a las bases en que se asienta una sociedad mundial del conocimiento que sea fuente de desarrollo para todos, en la que se destaca el capital humano como dueño del conocimiento e integrante de dicha sociedad.

Igualmente, Lineros (2009) en el marco del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) se refiere a la importancia y necesidad de formar al capital humano para el desarrollo de la sociedad en general en el contexto de la globalización.

Lo anterior destaca el valor del capital humano, no sólo en el contexto de la sociedad, sino en el contexto organizacional, en la cual también se encuentran los gobiernos locales, como instituciones que deben prestar un servicio de calidad a los ciudadanos de

sus comunidades, en la cual se acentúa el capital humano como actor principal de los procesos internos para ejecutar una buena gestión municipal. Desde esta premisa, se justificó la construcción de un modelo de gestión de capital humano que fomenta las competencias para la ejecución eficiente de sus actividades para darles mejor capacidad de respuesta a los gobiernos locales, a las necesidades de las comunidades con las cuales interactúa.

### **5.1.1. Descripción del Modelo de Gestión de Capital Humano**

El modelo se presenta de manera integral, el mismo tiene dos componentes: el interno, constituido por el marco en el cual se desenvuelven los gobiernos locales como institución, y el externo compuesto por el entorno en el cual se desenvuelven los gobiernos locales, caracterizado por la participación ciudadana, los diferentes factores que se traducen en exigencias, tales como leyes que impliquen cambios en sus procesos internos, lo cual a su vez afecte el desarrollo de su capital humano y todo en el contexto de la sociedad del conocimiento; lo anterior para dar mejor calidad de servicio al ciudadano y tener una gestión eficiente.

En este sentido, parte del direccionamiento estratégico del gobierno local, es decir a nivel macro (largo plazo), constituido por la visión, la misión, los valores, cultura, los objetivos, los planes, estrategias y políticas. Éste se articula en efecto cascada con el direccionamiento estratégico a nivel funcional, en el cual se encuentra el área de gestión humana, de allí parten las políticas de recursos humanos.

De allí se generan las acciones específicas para el mejoramiento y desarrollo de su capital humano, las cuales se reflejan en los procesos de administración de recursos humanos que implica: análisis, diseño y descripción de cargos, la planificación del recurso humano requerido para los diferentes cargos, reclutamiento, selección y

contratación, la inducción y socialización, evaluación del desempeño, desarrollo y planificación de carrera, capacitación, un sistema de compensación salarial y de beneficios socio-económicos de acorde a la labor desempeñada, relaciones laborales armónicas, y un sistema de protección integral y de seguridad social; para llevar a la práctica la importancia del capital humano reflejados en la filosofía de la institución, así como en su marco estratégico.

La capacitación, se orienta en el marco de los procesos organizacionales caracterizados por la implementación de nuevas tecnologías de información, el gobierno electrónico como herramienta para dar respuesta a los diferentes trámites administrativos que hacen los ciudadanos y el marco jurídico nacional representado en nuevas leyes que se requieren para la ejecución del cargo, así como las diferentes ordenanzas municipales que rigen el funcionamiento de los gobiernos locales.

Por otra parte, si bien es cierto que el factor político siempre está presente en el entorno de los gobiernos locales, los procesos de administración de recursos humanos deben estar orientados por la objetividad, en la búsqueda de personas que están comprometidos con una eficiente gestión de gobierno, lo que implica seleccionar al personal que tengan la capacidad para ejecutar las actividades de un cargo, independientemente de su tendencia política.

Entre otros elementos, se considera que los procesos de administración de recursos humanos, se orientan a fomentar la creatividad, el aprendizaje cooperativo, la motivación, el liderazgo y la comunicación, de manera de afianzar y desarrollar las competencias generales y específicas, así como las competencias gerenciales en el individuo, las cuales pondrá en práctica según el nivel en el cual desempeñe su cargo; todo lo anterior, soportado en un asertivo clima organizacional.

Como resultado se obtiene un capital humano comprometido con la gestión, que ejecute con eficiencia las actividades inherentes al cargo, lo que se traduce en una mejor calidad de servicio para el ciudadano, e implica una gestión de gobierno eficiente y proyección de una imagen positiva del gobierno local.

Desde la perspectiva externa existen elementos que ejercen influencia, tal es el caso de la participación ciudadana que exigen cada día mayores y mejores servicios lo que involucra la necesidad de ser más eficiente en la gestión interna de los gobiernos locales y que involucra a su capital humano; de igual manera las exigencias del entorno complejo y cambiante, en especial lo relacionado con las nuevas tics, nuevas leyes en el ámbito nacional y municipal que requiere por parte del capital humano su conocimiento y preparación para dar respuestas asertivas a los ciudadanos.

Además la sociedad del conocimiento que se orienta hacia un capital humano con nuevos conocimientos en constante aprendizaje, son elementos que retroalimentan el modelo, de manera ajustar sus componentes en la búsqueda del mejoramiento y desarrollo del mismo.

Todo el modelo está impregnado de la Ética, desde el inicio (direccionamiento estratégico), pasando por todo el proceso de la administración del recursos humanos, hasta llegar a tener un individuo ético en su conjunto, basado en el ser y hacer.

El producto final del modelo, está diseñado atendiendo a las exigencias y preceptos de un individuo preparado, en concordancia con lo establecido en la Constitución Bolivariana, el Plan Simón Bolívar (2007-2013), Plan de la Patria (2013-2019) y demás leyes como la Ley Orgánica Del Poder Público Municipal y Ley Anticorrupción.

A continuación se presenta el modelo descrito previamente

## **Grafico 16**

### **Modelo Integral de Gestión de Capital Humano para los Gobiernos Locales**

**Fuente:** Elaboración propia 2013

La aplicación de modelo, puede ser simulada en un gobierno local, a través de una descripción sobre la forma de implementarse (ejemplo), en este sentido se distinguen seis grandes fases, las cuales se complementan con factores que interactúan interna y externamente.

El modelo parte por establecer en el direccionamiento estratégico a nivel macro, (1), es decir la alta gerencia, sus elementos constituyentes; éstos serían los siguientes:

- **Visión:** será un municipio de vanguardia, sensible a las demandas sociales, comprometido con la mejora de la calidad de vida de los habitantes, que atiende las necesidades de desarrollo humano, a través de la participación ciudadana, con gobernabilidad democrática, que proyecte una imagen de transparencia administrativa, ética y moral que fortalezca el concepto de ciudadanía.
- **Misión:** responder a las expectativas y demandas de la población en la atención de los servicios y obras básicas inherentes a la gestión municipal y satisfacer, en el tiempo, las carencias y/o necesidades que demanden los ciudadanos en uso de legítimo derecho; responder por el resguardo y mantenimiento de los bienes públicos municipales y acrecentar el respectivo patrimonio; dar respuesta asertiva a los ciudadanos, mediante la eficiente gestión de los procesos administrativos que involucre la preparación y desarrollo de nuestro capital humano como principal activo de la institución.
- **Valores:** son las normas de conducta que forman parte de una entidad municipal, deben ser específicos y reales. A continuación se describen algunos valores que deben regir la vida de un gobierno local:
  - **Probidad:** el Servidor Público actuará con rectitud y honradez, procurando satisfacer el interés general y desechando todo provecho o ventaja personal, obtenido por sí por interpuesta persona. También estará obligado a exteriorizar una conducta honesta.

- **Temperancia:** el Servidor Público sopesará con prudencia las críticas que reciba de la ciudadanía, con el fin de evaluarlas y determinar los correctivos a los que hubiere lugar cuando éstas tengan base sólida.
  - **Responsabilidad:** el Servidor Público será honesto en el cumplimiento de sus deberes; a mayor jerarquía mayor será su responsabilidad, para cumplir con eficacia y eficiencia los deberes que les han sido confiados.
  - **Transparencia:** el Servidor Público actuará con pleno conocimiento de las materias sometidas a su consideración, con la misma diligencia que un buen administrador emplearía para con sus propios bienes. El ejercicio de la función de la Administración Pública inspirará confianza en la Comunidad, evitará acciones que pudieran poner en riesgo la finalidad social, el Patrimonio del Estado, y la imagen que debe tener la sociedad respecto de sus servidores.
  - **Justicia:** el Servidor público tendrá permanente disposición para el cumplimiento de sus funciones, otorgando a cada uno lo que le es debido, tanto en sus relaciones con el Estado, como con los ciudadanos, superiores y subordinados. Esto le implica mantener relaciones fundadas en la imparcialidad; es decir, un trato igual para con todos.
  - **Respeto:** el Servidor Público será honesto en el cumplimiento de sus deberes; a mayor jerarquía mayor será su responsabilidad en el acatamiento de las disposiciones de éste Modelo, para cumplir con eficacia y eficiencia los deberes que les han sido confiados.
- **Cultura:** consiste en poner en práctica, como formas de conducta aceptadas por los miembros del gobierno local, los valores descritos, esto implica difundir la visión, la misión y en especial los valores de forma escrita.

- **Objetivos:** consolidar el municipio como polo de desarrollo e inversión, dotado de infraestructura vial, seguridad jurídica, seguridad personal, una eficiente prestación de servicios públicos y una distribución equitativa de los recursos. De aquí se desprenden los siguientes objetivos específicos:
  - Proponer que la estructura urbana y la normatividad de usos y destinos del suelo, responda el ordenamiento con el bienestar social.
  - Contribuir al impulso económico del municipio, mediante la definición de normas de ocupación del suelo que fomenten el desarrollo económico y social acorde con la realidad y metas fijadas.
  - Detectar los impactos que se generan al medio ambiente (aire, agua y suelo) y establecer las medidas y recomendaciones de carácter general, para su mitigación, mejoramiento y ordenación.
  - Dotar de elementos técnicos y de validez jurídica a las autoridades municipales, para garantizar la ordenación y regulación del desarrollo urbano en el municipio.
  - Precisar con claridad las metas, objetivos, políticas, proyectos y programas prioritarios de desarrollo urbano para el ámbito municipal.
  - Asegurar mayores y mejores oportunidades de comunicación y de transporte, para favorecer la integración intraurbana e interurbana.
  - Proponer los incentivos y estímulos que en su conjunto, coadyuven a la consolidación de la estrategia de desarrollo urbano.
  - Proponer mecanismos de coordinación entre las diferentes comunidades.
  
- **Planes y Estrategias:** estarán representadas por los diferentes planes de acción estratégicos para el logro de los objetivos institucionales.
  
- **Políticas:** son los enunciados que pueden ser escritos o no, para hacer efectiva la estrategia, supone compromiso de la institución y de todos sus niveles

jerárquicos. Afecta las diferentes áreas funcionales, en este caso la de gestión humana, motivando la participación personal. Deben ser cónsonas con la visión y misión de la alcaldía.

En efecto cascada los elementos constituyentes del direccionamiento estratégico a nivel macro se integran con el direccionamiento estratégico a nivel funcional (2), donde se encuentra el área de gestión humana (dirección de recursos humanos). Esto implica que sus elementos constituyentes deben estar de acorde o relacionados con los del nivel macro; a continuación se describen:

- **Visión:** La Dirección de Recursos Humanos, espera consolidarse como una unidad rectora, contralora y ejecutora en la administración del potencial humano capaz de promover e impulsar el bienestar y desarrollo de los funcionarios públicos, con el fin de velar por el respeto a los más altos principios éticos, morales y constitucionales, conformando equipos de trabajo de alto desempeño, en pro de impulsar una cultura de servicio, con un recurso humano identificado y comprometido con la institución, para satisfacer los requerimientos solicitados por la comunidad y lograr los objetivos individuales e institucionales propuestos.
- **Misión:** la Dirección de Recursos Humanos, plenamente identificada con la Visión, Misión, Objetivos y Valores de la Administración Pública Municipal, es la responsable de gestionar el talento humano, a través de la colocación y administración del personal idóneo requerido por las dependencias de la alcaldía, otorgando beneficios sociales y económicos dentro del marco legal vigente y adoptando políticas de mejoramiento continuo que permitan maximizar la motivación del personal y su sentido de compromiso e identidad con la Institución para ofrecer un servicio público de calidad.
- **Valores:** deben estar en concordancia con los valores institucionales, y que estén orientados al mejor desempeño de su capital humano, en tal sentido pueden ser

los siguientes: integridad, honestidad, transparencia en la comunicación, excelencia, responsabilidad, compromiso, respeto, tolerancia, trabajo en equipo.

- **Cultura:** al igual que en el nivel macro, la cultura en el área de gestión humana, debe estar representada por patrones de conducta que son comunes y aceptados por su personal, lo cual requiere del conocimiento de los valores.
- **Objetivos:** planificar, organizar, dirigir y controlar todos los subsistemas de recursos humanos como reclutamiento, selección, contratación e inducción, seguridad social, salud y seguridad laboral, compensaciones y beneficios, relaciones laborales capacitación, desarrollo y promoción del personal de la alcaldía, para garantizar la calidad del servicio prestado. De aquí se desprende los objetivos específicos para el área de gestión humana:
  - Captar el potencial humano idóneo con el perfil del cargo y los requerimientos de la institución.
  - Desarrollar políticas de integración para mantener un adecuado clima organizacional basado en valores.
  - Adecuar el plan de formación profesional para fortalecer los programas de capacitación y desarrollo cónsonos con el perfil del cargo.
  - Velar por el cumplimiento de las disposiciones legales que rigen las relaciones laborales entre los servidores públicos y el gobierno público municipal respetando la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, Leyes, Reglamentos, Ordenanzas, Decretos, Resoluciones e Instrucciones del Alcalde.
  - Actualizar y mantener los procesos de seguridad social y salud laboral acordes con el ordenamiento jurídico vigente.
  - Revisar las escalas de sueldos a nivel nacional, estatal y municipal, y la clasificación de cargos para efectuar los ajustes requeridos en la escala de sueldos y salarios.

- **Planes y Estrategias:** estarán representadas por los diferentes planes de acción estratégicos para el logro de los objetivos de la dirección de recursos humanos.
- **Políticas:** Deben estar en concordancia con las políticas institucionales, a continuación se hace mención a algunas políticas en el área de recursos humanos que pueden regir en una alcaldía:
  - Los funcionarios deben regirse por las leyes, ordenanzas y reglamentos.
  - Los trámites que realicen los funcionarios deben estar ajustados a la normativa vigente.
  - Preparar al capital humano, para tener un personal bien capacitado, motivado e integrado con la gestión del gobierno municipal.
  - Hacer convenios y alianzas con universidades y otras instituciones de manera de preparar al capital humano.
  - Garantizar la paz laboral, dando cumplimiento a las convenciones colectivas suscritas
  - Mantener registros sistematizados y confiables de las diferentes áreas, para optimizar los procesos de administración de recursos humanos, establecer indicadores y tomar las decisiones pertinentes de acorde a los objetivos y estrategias planteados.
  - Recuperar la credibilidad del funcionario en todas las actuaciones en favor de los intereses de la sociedad, mediante la incorporación y práctica de los valores fundamentales.
  - Fortalecer el mérito como criterio en la toma de decisiones, mediante procesos de selección imparciales, evaluaciones del desempeño objetivas y procesos de formación y capacitación que consulten las necesidades reales del municipio, para el buen cumplimiento de su misión.

Con base a estos preceptos, la dirección de recursos humanos, implementara los diferentes procesos de administración de recursos humanos (3), con imparcialidad para minimizar la influencia del clientelismo político y soportado en valores éticos. A continuación se describen cada uno de ellos y su interacción con el direccionamiento estratégico:

- **Análisis, diseño y descripción de cargos:** se establecen en primer lugar los requisitos intelectuales, físicos, la responsabilidad y las condiciones de trabajo, a través de diferentes instrumentos de recolección de datos. Se diseñaran los cargos en base a su contenido, los métodos y procesos de trabajo, su responsabilidad y autoridad, de manera de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales, sociales y personales. Luego se hará la descripción del cargo en base a sus deberes y responsabilidades, los cuales se irán enriqueciendo aumentando las responsabilidades y desafíos de las diferentes tareas, lo cual requerirá mayor capacitación.
- **Planificación de Recurso Humano:** permite a la organización tener el número adecuado de personas, en el lugar, momento y cualificación adecuada, con el fin de realizar las labores para alcanzar los objetivos estratégicos. Se realizara en las siguientes etapas: determinar la repercusión de los objetivos de la institución en las distintas unidades, definir las habilidades, conocimientos y número total de empleados, determinar las necesidades adicionales de recursos humanos, con base a los ya existentes en la institución y por último desarrollar los diferentes planes de acción.
- **Reclutamiento, Selección y Contratación:** se hará en diferentes pasos: identificar las vacantes según el plan de recursos humanos, definir las necesidades del puesto en función a la característica de la persona, establecer las necesidades del puesto como a las características de la persona que lo desempeñe. Solicitar información sobre la disponibilidad de rotación interna. Además se deberá llevar a cabo tomando en consideración, las políticas

generales de la alcaldía, de la misma dirección de recursos humanos y las practicas normales de reclutamiento. Posteriormente se hace el proceso de selección, que se basara en tres factores: la información que brinda el análisis de puesto que proporciona la descripción de las tareas; los planes de recursos humanos a corto y largo plazos, para saber las vacantes futuras y la disposición de los candidatos que optaran por el cargo.

- **Inducción o Socialización:** debe ser tener un proceso formal, el cual determinara las actividades a realizar con el nuevo empleado, y así contribuir a generar un ambiente agradable. En la inducción, la dirección de recursos humanos de la alcaldía, es la responsable de suministrar al nuevo trabajador información sobre la organización, sus políticas, los beneficios, días de descanso, actividades a realizar, formas de pago, reglamento u ordenanzas de personal, recorrido por las diferentes áreas de la alcaldía y presentación de su jefe inmediato así como sus compañeros de labores. Lo anterior permitirá un mayor conocimiento sobre la institución, para motivar al empleado en sus labores.
- **Evaluación del desempeño:** en esta fase, la dirección de recursos humanos debe evaluar de forma continua y con imparcialidad el desempeño del cada trabajador en su cargo. Estará constituido por las normas y procedimientos, los instrumentos de evaluación y los programas sistematizados que le permitan procesar la información, de manera de obtener los resultados y comunicárselos a cada trabajador, para que se sienta motivado y en algunos casos establecer los correctivos necesarios. Con base a estos resultados la dirección de recursos humanos podrá implementar los diferentes planes de adiestramiento.
- También es importante que en la evaluación participen los jefes inmediatos y el propio alcalde, de manera de triangular la información y tomar las mejores decisiones para el desarrollo del capital humano.
- **Desarrollo y Planificación de Carrera:** la dirección de recursos humanos debe ejecutar esta etapa tomando en consideración las necesidades de la institución y

las de cada individuo, por lo que se requerirá sinergia y asertividad en la toma de decisiones, de manera de dar cobertura a los puestos en el futuro y ofrecer a las personas con mayor potencial la posibilidad de ascensos y hacer carrera en la alcaldía. Esto a su vez motiva a las personas y las compromete más con la gestión municipal.

- **Capacitación:** una vez que la alcaldía tiene claro y definido las áreas que debe potenciar para minimizar debilidades o afianzar conocimientos, establece los diferentes programas de capacitación que incluye el desarrollo académico de las personas a través de convenios con instituciones de educación superior, así como la implementación de cursos y talleres dictados dentro y fuera de la alcaldía y basados además en las exigencias del entorno en cuanto a actualización en materia fiscal, laboral, catastro, nuevas tics entre otros; todo lo anterior para afianzar y desarrollar las competencias en las personas y mejorar su desempeño.
- **Sistemas de Compensación Salarial y Beneficios Socioeconómicos:** De manera paralela, la alcaldía debe establecer un sistema de compensación salarial que esté de acorde con el cargo desempeñado y las condiciones del mercado, esto incluye además del salario base, una serie de bonos o primas que dependerán del cargo y las funciones desempeñadas. Adicionalmente la dirección de recursos humanos debe establecer ya sea por la vía de la negociación ganar-ganar con los sindicatos, o de manera unilateral una serie de beneficios tales como: planes de salud, financieros (cajas de ahorro), seguros de vida y HCM, planes vacacionales, transporte de personal, comedores entre otros. Lo anterior con el objetivo de aumentar la moral, lealtad, bienestar y satisfacción laboral de los empleados de una alcaldía.
- **Relaciones Laborales, Seguridad, Protección Integral y Seguridad Social:** la alcaldía para la mayor y mejor protección de sus trabajadores, debe proveer los equipos, uniformes y demás implementos necesarios para la efectiva ejecución de sus labores, de manera especial a los obreros; igualmente y dentro del marco

de la seguridad social establecer planes de jubilación, de viviendas, salud, entre otros que se orienten a que el trabajador se sienta protegido y cubiertas sus necesidades básicas.

La administración eficiente del recurso humano a través de los procesos descritos anteriormente, está orientada a fomentar y afianzar en el capital humano aspectos (4) tales como: la creatividad, aprendizaje cooperativo, motivación, liderazgo y comunicación. Éstos se logran con la adecuada capacitación, dándole nuevos retos, mayores responsabilidades, fomentando la transparencia en la comunicación y soportado en los valores institucionales y del área de recursos humanos.

Por otra parte la dirección de recursos humanos en el marco de sus procesos organizacionales (5) como lo son las nuevas exigencias en materia de informática y el marco legal regulatorio, según sea el cargo y área de conocimiento, debe planificar y ejecutar las actividades de administración del capital humano, de manera particular la descripción de los cargos y la capacitación, para afianzar y desarrollar las competencias (6).

A modo de ejemplo, la dirección de recursos humanos, debe generar un manual de funciones y competencias laborales, en el cual se describan las competencias generales del funcionario público, entre las que se pueden destacar las siguientes: orientación al usuario, orientación al ciudadano, compromiso con la organización, la transparencia. Igualmente generar las competencias específicas de acorde al cargo, en el caso de un fiscal de hacienda, las competencias específicas serian las siguientes: experticia técnica, trabajo en equipo, creatividad e innovación, conocimientos sobre contabilidad, sistematización, régimen tributario, procesos de cobro y administración entre otras.

Con base a esto y las nuevas exigencias en materia de gobierno electrónico y tributario, planificará los cursos necesarios, que le permitan al individuo ejecutar las

labores del cargo con eficiencia y dar mayor calidad de servicio al ciudadano, lo cual proyectara una imagen positiva de la gestión de gobierno municipal.

## CONCLUSIONES

Al culminar esta investigación, es posible hacer reflexiones importantes sobre la gestión del capital humano de los gobiernos locales en el contexto de la sociedad del conocimiento y de la complejidad, que son de interés para los alcaldes y directores del área de gestión humana de los gobiernos locales, así como para investigadores y académicos estudiosos del tema abordado.

En el contexto de la complejidad y organizacional, el capital humano tiene una gran importancia como activo intangible actor principal de los procesos y agente catalizador de los cambios en sus respectivos entornos. Su asertiva gestión en los procesos de desorden-orden organizacional, limita la entropía negativa, transformándola más bien en positiva, para que en un efecto recursivo, se logre la eficiencia y competitividad de las organizaciones públicas y privadas.

En el contexto de los gobiernos locales como instituciones que están en contacto directo con los ciudadanos y que tienen la responsabilidad de dar respuestas a sus necesidades, se hace imperativo que sean eficientes en su gestión, ante la creciente demanda social que tendrá incidencia en lo político. Esto implica eficiencia en todos los procesos internos; en este sentido se resalta su importancia convirtiéndose en el epicentro de las estrategias que se apliquen desde la alta dirección para proyectar una imagen positiva como institución.

Una forma de gestionar asertivamente al capital humano es justamente a través de un modelo que se oriente a la obtención y afianzamiento de competencias, de por sí cambiantes con las exigencias del entorno complejo, por lo que la alta dirección llámese alcalde y director de área de gestión humana y en el marco de la eficiente administración del capital humano que involucra el análisis, diseño y descripción de los cargos, la planificación del recurso humano, reclutamiento, selección, inducción, socialización,

evaluación, desarrollo y planificación de carrera, capacitación, un sistema de compensación salarial y un sistema de protección social integral, debe monitorear el entorno para ajustar dicho proceso a los nuevos cambios que involucra directamente mejoramiento y desarrollo de su capital humano.

Igualmente, es importante destacar que las diferentes actividades de la gestión de capital humano, deben estar orientadas por la ética en el marco de la revolución humana que se está gestando en las organizaciones. Esto implica hacer lo honesto y correcto dentro del proceso de administración del capital humano mencionado anteriormente; que se verá reflejado en un mayor y mejor desarrollo de las personas.

En cuanto al clientelismo político, que por las características propias de la institución estará presente, se requiere que la filosofía y cultura de la institución esté orientada por valores enmarcados en la ética y la moral, de manera de reclutar y seleccionar a las personas idóneas para ejecutar los cargos, y logre proyectar una imagen positiva de la gestión del gobierno local, que se materialice en calidad de servicio al ciudadano.

El modelo presentado, se constituye como la integración de diversos elementos, amparado en el principio holístico de la complejidad de que el todo está conformado por las partes y las partes constituyen el todo; en este sentido, establece un aporte sobre la importancia de vincular el direccionamiento estratégico y el área de gestión humana, de manera de ejecutar estrategias tendientes al desarrollo y mejoramiento de las competencias del capital humano.

El conjunto de actividades producto de las estrategias, deben ser cónsonas con la visión, la misión y los valores de la institución, basado en procesos eficientes de administración del recurso humano, además de fomentar la creatividad, el liderazgo, la motivación y comunicación, como factores claves en la gestión del capital humano y en el marco de la ética organizacional. Adicionalmente está soportado en los postulados

teóricos de diversos autores, sobre los diferentes aspectos tratados, con proyección en los gobiernos locales, lo cual da mayor fiabilidad al modelo.

Para finalizar, el modelo pretende avanzar en la evolución de paradigmas en cuanto a la gestión del capital humano, pudiendo ser aplicado en el contexto de la administración pública a nivel estatal, nacional e inclusive en las organizaciones del sector privado en general.

## LISTA DE REFERENCIAS

- Alhama, Rafael. (2007) **Capital Humano. Concepto e Instrumentación. COMPLEXUS Revista de Complejidad, Ciencia y Estética.** Volumen 3 Numero 1 Santiago de Chile. Disponible: <http://www.sintesys.cl/complexus/revista7/pdf/Alama.pdf>. Consulta: 2012, Mayo 28.
- Alles, Martha. (2008) **Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias.** Ediciones Granica. S.A. Buenos Aires, Argentina.
- Alvarado, Freddy (2009) **El Cuadro de Mando Integral y la Estrategia de Capital Humano.** Disponible: <http://www.cmiperu.com/descarga/CMI%20-%20estrategia%20de%20capital%20humano.pdf>. Consulta: 2012, Mayo 22
- Ansoff, Igor. (1984) **Planeación Estratégica.** México: UAM.- Azcapozalco
- Añez, Carmen y López Adela (2001) **Clientelismo Político y Recurso Humano en la Alcaldía del Municipio Maracaibo. Gaceta Laboral.** Volumen 7. Número 2. 201-215 Disponible: <http://www.redalyc.org/pdf/336/33607203.pdf>. Consulta: 2013, Abril 02.
- Aragón, Antonio. García, Jesús. Pérez, María. Sabater, Ramón. Sánchez Gregorio. Sánchez, Isabel y Sanz Raquel (2005) **Fundamentos de Dirección y Gestión de Recursos Humanos.** Thomson Editores. Madrid, España.
- Arellano, David. (2010) **Gestión Estratégica para el Sector Público. Del Pensamiento Estratégico al Cambio Organizacional.** México: Colección Administración Pública. Fondo de Cultura Económica.
- Arrieta, José, Navarro, Carlos y Vicente, Susana (2008) Factores asociados a la emergencia de patrones diferenciales de la motivación en el trabajo. **Psicothema** Vol. 20, nº4, Universidad de Oviedo. España. (Pp. 745-752). Disponible: <http://www.unioviedo.es/reunido/index.php/PST/article/view/8725/8589>. Consulta: 2012, Octubre 24.
- Arnoletto, Eduardo. (2010) **La Gestión Organizacional en los Gobiernos Locales.** Disponible: [www.eumed.net/libros/2010d/777/](http://www.eumed.net/libros/2010d/777/). Consulta: 2012, Abril 13.
- Blackburn, Pierre (2005) **La ética. Fundamentos y Problemáticas Contemporáneas.** Primera edición. Fondo de cultura económica. México.

- Ballivian, Rafael. Y Gonzales, Carola (2006) **Los Nuevos Modelos de Gestión del Principal Activo de una Empresa**. Disponible: <http://www.gestiopolis.com>. Consulta: 2010, Noviembre 18.
- Barreto, Ghione (2003) **Trabajo Decente: significados y alcances del concepto. Indicadores Propuestos para su Medición**. Subsecretaría de Programación Técnica y Estudios Laborales. Ministerio del Trabajo, Empleo y Seguridad Social. Buenos Aires, Argentina. Documento en línea disponible: [nulan.mdp.edu.ar/1058/1/00209-g.pdf](http://nulan.mdp.edu.ar/1058/1/00209-g.pdf). Consulta: 2011, Febrero 21
- Bateman, Tomas y Snell, Scott (2004). **Administración. Una Ventaja Competitiva** Cuarta edición. McGraw-Hill Interamericana. México.
- Bericat, Eduardo. (1998) **La Integración de los métodos cuantitativo y cualitativo en la investigación social. Significado y medida**. Editorial Ariel, S.A. Barcelona, España.
- Boladeras, Margarita. (2001) **La Opinión Pública en Habermas. Análisi** (26) (pp.51-70). Universitat de Barcelona. Facultat de Filosofia. Disponible: <http://www.bioeticanet.info/boladeras/oppubHab.pdf>. Consulta: 2012, Junio 21
- Bonil, J. Sanmartí, N. Tomás, C. Pujol, R. (2004). **Un Nuevo Marco para Orientar Respuestas a las Dinámicas Sociales: El Paradigma de la Complejidad**. *Investigación en la Escuela*. No 53.
- Borges, Jesús Daniel, Pelvis Leal, Obando José y Villalobos, Madeleine. (2004) **Políticas de Recursos Humanos de la Alcaldía de Maracaibo**. *GL*. [Online]. vol.10, no.1. Disponible: <http://www.serbi.luz.edu.ve/scielo.php>. Consulta: 2009, Noviembre 19
- Borrás, Vicent López Pedro y Lozares, Carlos (1999) **La Articulación entre lo Cuantitativo y lo Cualitativo: de las grandes encuestas a la recogida de datos intensiva**. *Revista C.Q"UESTII'O*, vol. 23, 3. 525-54, Universitat Autònoma de Barcelona, España. Disponible: <http://www.raco.cat/index.php/Questiio/article/viewFile/26964/26798>. Consulta: 2012, Enero 31.
- Broussine, Mike. (2000) **The International Journal of Public Sector Management**. University of West England, Bristol, UK Bradford: 2000. Vol. 13, Iss. 6; p. 498, Disponible: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=867906> Consulta: 2010, Septiembre 23

Castells, Manuel (1997) **La Era de la Información. Economía, Sociedad y Cultura**  
**Vol. 1.** Libro en línea. Disponible:  
[http://www.reis.cis.es/Reisweb/PDF/Reis\\_086\\_018pdf](http://www.reis.cis.es/Reisweb/PDF/Reis_086_018pdf). Consulta: 2009, Noviembre 26

Castillo, Federico y Quesada, Javier (2006) **La Profesionalización de la Función Pública Local en América Latina: Evolución, Modelos y Propuestas. Revista de Estudios de la Administración Local y Autonómica (REALA)**, n° 302, Madrid, Septiembre-Diciembre 2006, 219-241. Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) Disponible:  
<http://www.uimunicipalistas.org/redes/redrecursoshumanos/data/1287487926.pdf>  
Consulta: 2012, Febrero 25

Calderón, G. Naranjo, J. y Álvarez, C (2010) **Gestión Humana en la Empresa Colombiana: Sus Características, Retos y Aportes. Una aproximación a un Sistema Integral. Cuadernos de Administración** 23. (41) 13-36. Julio-Diciembre 2010. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, Colombia. Disponible:  
[http://www.cuadernosadministracion.javeriana.edu.co/.../01Cnos\\_Admo\\_nkkk\\_2341\\_Gcalderon\\_et\\_al.pdf](http://www.cuadernosadministracion.javeriana.edu.co/.../01Cnos_Admo_nkkk_2341_Gcalderon_et_al.pdf). Consulta: 2011, Agosto 10.

Chale Atanasi y Ndyemalila Edson (2010) **Prácticas de Gestión del Capital Humano en el marco del Programa de Reforma del Gobierno Local: El caso de Mbinga, Medio Rural y Songea Songea.** Institute of Accountancy Arusha (IAA) Disponible:  
<http://www.iaa.ac.tz./component/search/?searchword=Chale%20Atanasi&ordering=newest&searchphrase=all> Consulta: 2011, Febrero 14.

Cejas Magda y Campos, Víctor (2007) **“El Cambio en las Organizaciones a través de la Formación por Competencias de los Recursos Humanos”.** Revista **Faces**, (18), 229-248. Año 2008. Disponible:  
<http://servicio.cid.uc.edu.ve/faces/revista/index.htm>. Consulta: 2010, Noviembre 18

Chávez Pedro. (2004). **Historia de las Doctrinas Filosóficas.** Tercera edición. Editorial Pearson Educación. México.

Chiavenato, Idalberto. (2002) **Gestión del Talento Humano.** Editorial. Prentice Hall, Bogota.

- Chiavenato, Idalberto (2008) **Gestión del Talento Humano**. Mc Graw Hill.Tercera Edición. México
- Chomsky, Noam. (1970) **Methodological Preliminaries. Aspect of the Theory of Syntax**. American Linguist. U.S.A.
- Choo, C. (1999). **La Organización Inteligente**, traducido por Díaz Daniel de la primera edición en inglés de The Knowledge-Creating Company. México.
- Coffey Amanda y Atkinson Paul. (2003) **Encontrar el Sentido a los Datos Cualitativos. Estrategias Complementarias de Investigación**. Universidad de Antioquia. Medellín, Colombia.
- Conde, Fernando. (1999) Las Perspectivas Metodológicas Cualitativa y Cuantitativa en el Contexto de la Historia de las Ciencias. En Delgado y Gutiérrez (Comp.) **Métodos y Técnicas Cualitativas de Investigación en Ciencias Sociales**. (Pp. 54-68) Editorial Síntesis, S.A. Madrid, España.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999) **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela**. Diciembre 30, 1999. N° 36.860. Caracas
- Corominas, Jordi. (2000) **Ética Primera – Aproximación de X. Zubiri al debate ético contemporáneo**. Editorial Desclée de Brouwer, S.A. Bilbao España
- Cuenca, Javier. (2002) **La Gestión Estratégica de Recursos Humanos en las Entidades Locales. Capital Humano**. (161), 32-38. Disponible: <http://www.uhu.es/mjesus.moreno/docencia/asignatura-01%20de/TEMA-10/GESTION%20ESTRATEGICA%20ENTIDADES%20LOCALES.pdf>. Consulta: 2010, Noviembre 18
- Cuenca, Javier. (2003) **Plan Estratégico de Recursos Humanos para el Ayuntamiento de Alboraya. II Curso de Dirección Pública Local**. Disponible: [http://cv.inap.es/c/document\\_library/get\\_file](http://cv.inap.es/c/document_library/get_file). Consulta: 2012, Febrero, 25
- Cuenca, Javier. (2010) **Manual de Dirección y Gestión de Recursos Humanos en los Gobiernos Locales**. Instituto Nacional de Administración Pública. Primera Edición. Madrid. Disponible: [ftp://tesis.bbtck.ull.es/Economicas/Manual\\_de\\_direccion\\_y\\_gestion\\_de\\_recursos\\_humanos\\_en\\_los\\_gobiernos\\_locales.pdf](ftp://tesis.bbtck.ull.es/Economicas/Manual_de_direccion_y_gestion_de_recursos_humanos_en_los_gobiernos_locales.pdf). Consulta: 2012, Febrero 27
- Cuesta, Armando. (2005) **Tecnología de Gestión de Recursos Humanos**. Segunda Edición. Editorial Académica. La Habana.

- Daft, Richard. Y Marcic, Dorothy. (2009) **Introducción a la Administración**. Cengage Learnig. Sexta Edición. México
- David, Fred. (1999) **Conceptos de Administración Estratégica**. México. Quinta Edición: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Dávila, Andrés. (1999) Las Perspectivas Metodológicas Cualitativa y Cuantitativa en las Ciencias Sociales. Debate Teórico e Implicaciones Praxeológicas. En Delgado y Gutiérrez (Comp.) **Métodos y Técnicas Cualitativas de Investigación en Ciencias Sociales**. (Pp. 69-83) Editorial Síntesis, S.A. Madrid, España.
- Del Canto, Ero (2011) **Gerencia Estratégica y Capital Humano. Su Prospectiva en los Gobiernos Locales en el Contexto Venezolano. Revista Ciencias Estratégicas**. Escuela de Ciencias Estratégicas. Universidad Pontificia Bolivariana, Medellín-Colombia. Volumen 19 (26) 171-184. Disponible: <http://revistas.upb.edu.co/index.php/cienciasestrategicas/article/view/1079/1309>. Consulta: 2012, Abril 16
- Del Moral, Anselmo. Pazos, Juan. Rodríguez, Esteban, Rodríguez, Alfonso y Suarez, Sonia (2007) **Gestión del Conocimiento**, Thomson editores, Madrid, España.
- De Luna, Ángel (2008) **Capital Humano. Gestión por Competencias en la Administración Pública**. Editorial Trillas. México.
- Dirube, José. (2004) **Un Modelo de Gestión por Competencias. Lecciones Aprendidas**. Ediciones gestión 2000, S.A. Barcelona, España
- Drucker, Peter. (1994) **La Sociedad Post-capitalista**. Editorial Norma. Bogotá, Colombia
- Drucker, Peter. (1998) **La Organización del Futuro**. Ediciones Granica. S.A. Buenos Aires, Argentina.
- Drucker, Peter (1999a), **Los Desafíos de la Gerencia para el siglo XXI**, Editorial Norma, Barcelona, España.
- Drucker, Peter. (1999b) **El gran Poder de las Pequeñas Ideas**. Editorial Suramericana. Buenos aires, Argentina.

- Espinoza, Heisbell (2006) **Planificación Estratégica. Planificación – herramienta útil para la visualización del futuro.** Disponible: <http://bibdigital.epn.edu.ec> Consulta: 2011, Agosto 08.
- Etkin, Jorge (2005) **Gestión de la Complejidad en las Organizaciones.** La Estrategia Frente a lo Imprevisto y lo Impensado. Editorial Granica, Buenos Aires, Argentina.
- Etxarren, Eusebio (2004) **Comunicación para el Desarrollo Municipal. La Experiencia en la Región Enriquillo.** PNUD República Dominicana. Serie Lecciones Aprendidas; 1. Descentralización y Desarrollo Municipal. 200
- Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (2004) **Normativa para los Trabajos de Investigación de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo.** Bárbula. Venezuela.
- Francés, Pedro. Borrego, Ángel y Velajos, Carmen (2003) **Definición y enfoque de la ética empresarial.** Disponible: <http://www.losrecursoshumanos.com/definicion-etica-empresarial.htm>. Consulta: 2011, Julio 19
- Francés, Antonio (2006) **Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral.** Pearson Educación Primera Edición. México.
- Fernández, Esteban (2005) **Estrategia de Innovación.** Thomson editores, Madrid, España.
- Fernández Francisco y Cordero Ana (2008): **“La Gestión del Conocimiento y los Equipos de Trabajo: fundamentos teóricos.” Observatorio Laboral. Revista Venezolana.** (2), 43-64. Universidad de Carabobo, Valencia-Venezuela.
- Fernández, Carlos (2008) **Management y Sociedad en la obra de Peter Drucker. Revista Internacional de Sociología.** [Revista en línea] Vol. 66, No 49 Disponible:<http://revintsociologia.revistas.csic.es/index.php/revintsociologia/article/viewArticle/88>. Consulta: 2012, Junio 15
- Flick, Uwe. (2004) **Introducción a la Investigación Cualitativa.** Ediciones Morata. Madrid, España.
- Foucault, Michel (1981) **Verdad y Poder.** En: **Un diálogo sobre el Poder y Otras Conversaciones.** Alianza Editorial, S.A. y Materiales, S.A. de Estudios y Publicaciones. Madrid.

- Foucault, Michel. (1990). **La Arqueología del Saber**. Editores Siglo Veintiuno. México.
- French, Edward y Goodman, Doug (2011) **An Assessment of the Current and Future State of Human Resource Management at the Local Government Level. Review of Public Personnel Administration**. Volumen 32. 62-74  
 Disponible:<http://rop.sagepub.com/content/32/1/62.full.pdf+html>. Consulta. 2013, Abril 16
- Gadamer, Hans-Georg (1977) **Verdad y Método I**. Octava Edición. Ediciones Sígueme S.A. Salamanca, España.
- Gadamer, Hans-Georg (1992) **Verdad y Método II**. Octava Edición. Ediciones Sígueme S.A. Salamanca, España.
- Gamboa, Luisa (2004) **Necesidad de la Formación Gerencial de la Alta Gerencia Corporativa en los Gobiernos Municipales ante los Cambios de Paradigmas. Revista Electrónica del Centro de Investigaciones de Ciencias Administrativas y Gerenciales (CICAG)**. Volumen 3 (1) 73-97  
 Disponible:<http://www.publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/issue/view/107>  
 Consulta: 2012, Abril 24.
- García, Antonio. (2000). **Administración y Organización**. Editorial Panapo. Caracas
- Gardner, Howard. (1987), **Estructuras de la mente. La teoría de las múltiples inteligencias**. Fondo de Cultura Económica. México.
- Gelatt, H.B. (1998) **La Toma Creativa de Decisiones**. Editorial Iberoamericana S.A. Colombia.
- Guerrero, Omar (2010) **La Administración Pública a Través de las Ciencias Sociales** Fondo de Cultura Económica. México.
- Gomez Pavel (2007) **El Gobierno Electrónico en el Municipio Venezolano. Enl@ce: Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento**. Año 4: No. 2, Mayo-Agosto 2007, 67-80. Disponible:  
[http://www.plataformademocratica.org/Publicacoes/7680\\_Cached.pdf](http://www.plataformademocratica.org/Publicacoes/7680_Cached.pdf)
- González, América. (1994) **Procrea. Desarrollo Multilateral del Potencial Creador**. Editorial Academia. La Habana, Cuba.

- González, Carlos (1999) **Gerencia Integral Creativa. Gerencia Fundada en el Desarrollo Humano, la Organización, la Gestión y la Estrategia Creativa. Revista Decisión Administrativa.** Centro de Publicaciones de la Universidad Nacional de Colombia sede Medellín. Volumen 2 44-54. Disponible: <http://cmapspublic3.ihmc.us/rid>. Consulta: 2012, Mayo 21.
- Gonzales, Gladys y Hernández, Teresa (2011) **Interpretación de la Evidencia Cualitativa. Más allá del Glater.** Ediciones Gema. Barquisimeto, Venezuela.
- González, Luis (2008) **La Motivación y su Historia. Revista MENDIVE. UCP** Año 6, número 21. Pp.1-4 Universidad de Ciencias Pedagógicas Rafael María de Mendive. Pinar del Rio Cuba. Disponible: <http://www.ucp.pr.rimed.cu/sitios/revistamendive/nanteriores/Num21/pdf/8.pdf> Consulta: 2012, Febrero 21
- Goodstein, Leonard. Nolan, Timothy. y Pfeiffer William. (1998) **Planeación Estratégica Aplicada. Como Desarrollar un plan que realmente funcione.** Editorial MacGraw-Hill Interamericana, S.A. Santa Fe de Bogotá - Colombia.
- Guiddens, Anthony (1998) **La Tercera Vía. La renovación en la Social Democracia.** Editorial Taurus. México.
- Guo, Chao. Brown, William. Ashcraf, Robert. Yoshioka, Carlton y Hsiang-Kai, Dennis. (2011) **Strategic Human Resources Management in Nonprofit Organizations.** Review of Public Personnel Administration September 2011 vol. 31 no. 3 248-269. Disponible: <http://rop.sagepub.com/content/31/3/248.short>. Consulta: 2012, Marzo 01.
- Hammer, M y Champy (1996) **Reingeniería de los negocios,** Grupo Editorial Norma, Bogotá, Colombia.
- Hamburguer, Álvaro (2008) **Humanización de la Empresa. Hacia una ética Aplicada en las Organizaciones.** Serie Ciencias Económicas. Número 1. Universidad de San Buenaventura. Bogotá, Colombia.
- Hellriegel Don, Jackson Susan y Slocum John (2005). **Administración un Enfoque Basado en Competencias.** Décima edición. Thomson Editores, S.A. México.
- Hernández, Roberto, Fernández, Carlos y Baptista, Pilar (2010) **Metodología de la Investigación.** Quinta Edición. Editorial Mc Graw Hill Interamericana, México.

- Hernández, Héctor (1996), **Perspectiva del Nuevo Municipio Venezolano**, 1ra Edición de la Alcaldía de Guacara y San Joaquín.
- Hitt, Michael. Ireland, Duane. Y Hoskisson, Robert. (2008) **Administración Estratégica. Competitividad y globalización. Conceptos y casos**. Thomson. Séptima edición. México
- Hurtado, Jacqueline (2009) **Memorias: II Jornadas de Formación y Aprendizaje de Investigación en Gestión** Documento en línea disponible: [http://www.ccalidad.org/Publicaciones/Mem\\_investigacion5.pdf](http://www.ccalidad.org/Publicaciones/Mem_investigacion5.pdf). Consulta: 2010, Enero 14.
- Hymes, Dell. (1996) **Anthropological linguistics; Language and languages; Discourse analysis, Narrative; Sociolinguistics; Variation**. University of Virginia.
- Informe mundial de la UNESCO. (2005) **“Hacia las Sociedades del Conocimiento”** Ediciones de la UNESCO.
- Jiménez, Antonio (2006) **“Modelo de Capital Intelectual de la Conserjería de Educación de la Junta de Andalucía. Indicadores de Capital Humano y Gestión de Conocimiento”** Tesis Doctoral publicada. Universidad de Málaga. España. Disponible: <http://www.biblioteca.uma.es/bbldoc/tesisuma/16754621.pdf>. Consulta: 2010, Marzo 30.
- Kaplan R. y Norton D. (2002) **Mapas Estratégicos**. Editorial Gestión 2000. Barcelona, España.
- Koontz, Harold y Wehrich, Heinz. (2004) **Administración: una perspectiva global**. México: Mc Graw Hill, 12va edición.
- Kotter, John (1997) **El Líder del Cambio**. Editorial Mc Graw Hill Interamericana, México.
- Lavín, Jesús. (2009) La Administración del Capital de Trabajo en la Gestión Pública. En Lavin, García y Cordero (Comp.) **Gestión Pública, Innovación y Conocimiento**. (pp.113-126). México: Universidad Autónoma de Tamaulipas.
- Ley Contra la Corrupción (2003) **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, No. 6015. (Extraordinaria)** Abril 07, 2003. Disponible: [http://www.uc.edu.ve/Recursos\\_Humanos/archivos/PDFs/0057.pdf](http://www.uc.edu.ve/Recursos_Humanos/archivos/PDFs/0057.pdf) Consulta: 2012 Enero, 26.

- Ley Orgánica Del Poder Público Municipal (2010). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, No. 5637**. Diciembre 28, 2010. Disponible: <http://infocentro.gob.ve/archivos/locc.pdf>. Consulta: 2012 Enero, 26.
- Linerós, Humberto (2009) **Formar Capital Humano para el Desarrollo**. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo Centro Regional para América Latina y el Caribe. Serie Compartir el Conocimiento. Volumen IV.
- López, Martha (1998) **Que Nuevos Valores Deben Poseer las Empresas para Enfrentar el Cambio Exitosamente desde una Perspectiva de Sistemas. Gestión y Estrategia**. No.13. Enero-Julio, 1998 /UAM-A Disponible en: <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num13/doc09.htm> Consulta: 2011 Octubre, 30
- Lopez, Ana (2002) **H.G.Gadamer. A Parte Rei 21.Revista de Filosofía**. .1-6 Disponible: <http://serbal.pntic.mec.es/~cmunoz11/gadamer.pdf>. Consulta: 2012, Febrero 23
- López, Olvan (2007) **Administración Estratégica Municipal. Consejos prácticos para los gerentes municipales**. Atlantic International University Honolulu, Hawai. Disponible: <http://www.aiu.edu/applications/DocumentLibraryManager/upload/administracion%20estrategica%20municipal.pdf>. Consulta: 2011, Junio 20.
- López; Martha (2009) **“Un Modelo de Gestión del Talento Humano y el Desarrollo Organizacional en el Siglo XXI”** Ponencia presentada XII Taller Internacional de Gestión Tecnológica e Innovación y su Aplicación en las Organizaciones. La Habana, Cuba. Disponible: [www.gestec.disaic.cu](http://www.gestec.disaic.cu). Consulta: 2010, Noviembre 18
- Lupano, Maria y Castro, Alejandra (2008) **Estudios sobre el Liderazgo. Teorías y Evaluación. Psicodebate 6. Psicología, Cultura y Sociedad**. Disponible: [www.palermo.edu/cienciassociales/6Psico%2008.pdf](http://www.palermo.edu/cienciassociales/6Psico%2008.pdf). Consulta. 2012, Abril, 20
- Martínez, Miguel (2010) **Modelo de Gestión de Recursos Humanos: Una Propuesta para el análisis empírico**. Disponible: [www2.uah.es/mangelmartinez/MODELO%20DE%20GESTION%20DE%20](http://www2.uah.es/mangelmartinez/MODELO%20DE%20GESTION%20DE%20) Consulta: 2010, Noviembre 18.
- Martínez, Miguel (1998) **La Investigación Etnográfica en Educación. Manual Teórico-Práctico**. Tercera edición. Editorial Trillas. México

- Martínez, Miguel (1999) **La Nueva Ciencia. Su Desafío, Lógica y Método.** Editorial Trillas. Primera Edición. México.
- Martínez, Miguel (2009) **Epistemología y Metodología Cualitativa en las Ciencias Sociales.** Reimpresión. Editorial Trillas. México
- Martínez, América y Corrales Martha (2011) **Administración de Conocimiento y Desarrollo Basado en Conocimiento. Redes de Innovación.** Editorial Cengage Learning. México D.F.
- Martínez, Ciro (2008) **Estadística Básica Aplicada.** Ecoe Ediciones. Tercera Edición. Bogotá, Colombia
- Medina, Clara. (2001) **Paradigmas de la Investigación sobre lo Cuantitativo y lo Cualitativo. Ciencia e Ingeniería Neogranadina.** Julio, No 010. 79-84 Universidad Militar de Nueva Granada. Bogotá, Colombia. Disponible: [redalyc.uaemex.mx/pdf/911/91101010.pdf](http://redalyc.uaemex.mx/pdf/911/91101010.pdf). Consulta: 2012, Enero 31
- Mertens, Leonard. (1997) **Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos.** Montevideo, Cinterfor/OIT, 1997. Disponible: [http://www.oei.es/etp/competencia\\_laboral\\_sistemas\\_modelos\\_mertens.pdf](http://www.oei.es/etp/competencia_laboral_sistemas_modelos_mertens.pdf) Consulta: 2010, Septiembre 23.
- Mintezberg, Henry. Quinn, James. Y Voyer, John. (1997) **El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos.** México: Edición Breve. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Mires, Fernando. (1996) **La Revolución que nadie soñó. La otra posmodernidad.** Caracas: Editorial Nueva Sociedad.
- Moreno, Quintina (2004) **Aprendizaje Colaborativo y Redes de Conocimiento.** Ponencia publicada en las IX Jornadas Andaluzas de Organización y Dirección de Instituciones Educativas. 55-70 Granada, 15-17 de Diciembre de 2004. Grupo Editorial Universitaria. Disponible en [http://webcasus.usal.es/edenred/documentos/Quintina\\_Martin\\_Moreno.pdf](http://webcasus.usal.es/edenred/documentos/Quintina_Martin_Moreno.pdf). Consulta: 2013, Marzo 23.
- Morín, Edgar. (1999a) **El Método I. La Naturaleza de la Naturaleza.** Quinta Edición. Ediciones Cátedra, S.A. Madrid, España.
- Morín, Edgar. (1999b) **El Método III. El Conocimiento del Conocimiento.** Tercera Edición. Ediciones Catedra, S.A. Madrid, España.

- Morín, Edgar. (2007) **Introducción al Pensamiento Complejo**. Editorial Gedisa, Novena Reimpresión, Barcelona, España.
- Morris, Huw (2005) **Top talent set for refresher**. Planning. London: Iss. 1616; pg. 17. Disponible:  
<http://www.planningresource.co.uk/article/471862/top-talent-set-refresher>  
Consulta: 2010, Septiembre 23.
- Morse, Janice y Bottorff, Joan. (2003) **Asuntos Críticos en los Métodos de Investigación Cualitativa**. Facultad de Enfermería de la Universidad de Antioquia. Editorial Universidad de Antioquia. Medellín, Colombia.
- Mujica, Miguel (2007) **Estudio Contextualizado de la Administración en Venezuela**. Primera Edición, Dirección de Medios y Publicaciones. Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela.
- Nonaka Ikujiro y Takeuchi Hirotaka (1995) **La Organización Creadora De Conocimiento**. Segunda edición en español. Oxford University Press. México.
- Ortí, Alfonso. (1999) La Confrontación de Modelos y Niveles epistemológicos en la Génesis e Historia de la Investigación Social. En Delgado y Gutiérrez (Comp.) **Métodos y Técnicas Cualitativas de Investigación en Ciencias Sociales**. (Pp. 85-95) Editorial Síntesis, S.A. Madrid, España.
- Ouchi, William (1981), Teoría Z. **Como Pueden las Empresas Hacer Frente al Desafío Japonés**. Editorial Addison-Wesley Iberoamericana, México
- Petrella, Carlos. (2007) **Aportes de la Teoría Burocrática. Aportes para la Comprensión del Modelo Burocrático**. **Revista Electrónica de la Facultad de Ciencias Empresariales**. Universidad Católica del Uruguay. Numero 9 Pp. 1-26  
Disponible:  
<http://www.fing.edu.uy/catedras/disi/DISI/pdf/Analisisdelateoriaburocratica.pdf>  
Consulta: 2012, Junio 04.
- Pérez, Arturo (2008) **“Mediadores basados en prácticas de Recursos Humanos para la Formación de Capacidades Organizativas. Modelo de aplicación a las Capacidades de Creación de Conocimiento y Flexibilidad Organizativa”** Tesis Doctoral no publicada. Universidad de Burgos. España
- Plan de la Patria (2012) **Para la Gestión Bolivariana Socialista 2013-2019**.  
Disponible en: <http://blog.chavez.org.ve/Programa-Patria-2013-2019.pdf>  
Consulta: 2013, Diciembre 20.

- Programa de Apoyo a las Iniciativas Ciudadanas (2001) **Desarrollo Humano en los Municipios. Redes de Organizaciones de la Sociedad Civil y de Municipios para el desarrollo local participativo y transparente.** (PAIC)/CIRD-USAID,Paraguay. Disponible: [http://www.ceamso.org.py/\\_caja/MOD3-Des\\_Humano\\_en\\_Municipios.pdf](http://www.ceamso.org.py/_caja/MOD3-Des_Humano_en_Municipios.pdf). Consulta: 2012, Abril 14.
- Proyecto Nacional Simón Bolívar, Primer Plan Socialista (2007) **Desarrollo Económico y Social de la Nación 2007-2013.** Presidencia de la República Bolivariana de Venezuela. Caracas, Venezuela. Disponible: [http://www.cendit.gob.ve/uploaded/pdf/Proyecto\\_Nacional\\_Simon\\_Bolivar.pdf](http://www.cendit.gob.ve/uploaded/pdf/Proyecto_Nacional_Simon_Bolivar.pdf) Consulta: 2012, Febrero 18.
- Ramírez, María (2008) **Paradigma, Modelo, Método, Técnica y Estrategia.** Disponible: <http://miscursos.wikispaces.com>. Consulta: 2012, Mayo 21.
- Ramírez de Paz y Velázquez Zaldívar (2010) **Modelo para un Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano. Revista Observatorio de la Economía”, Latinoamericana.** N° 13 Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, Cuba Disponible: [http://econpapers.repec.org/article/ervobserv/y\\_3a2010\\_3ai\\_3a133\\_3a9.htm](http://econpapers.repec.org/article/ervobserv/y_3a2010_3ai_3a133_3a9.htm) Consulta: 2011, Febrero 14.
- Risieri, Frondisi (1992) **¿Qué son los Valores? Introducción a la Axiología.** Fondo de Cultura Económica. México.
- Riveros L. (2008) **Retos y Dilemas Sobre el Financiamiento de la Educación Superior en America Latina y el Caribe.** Instituto Internacional de la Unesco para la Educación Superior en América Latina y el Caribe. Caracas-Venezuela. Disponible: [http://www.oei.es/salactsi/CAPITULO\\_10\\_Riveros.pdf](http://www.oei.es/salactsi/CAPITULO_10_Riveros.pdf). Consulta: 2010, Agosto 06.
- Roberge, Marie y Van Dick, Rolf (2010) **Recognizing the benefits of diversity: When and how does diversity increase group performance?. Human Resource Management Review.** Volumen 20, Diciembre 2010. 295-308. Disponible: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482209000795>. Consulta: 2013, Abril 16
- Robbins, Stephen (1998) **La Administración en el Mundo de Hoy.** Prentice Hall Hispanoamericana S.A. Segunda edición, México.

Rodríguez, Mariela (2009) Calidad de Servicio en la Administración Pública. Caso Estudio: Institución de Seguridad y salud Laboral. En Lavin y otros (Comp.) **Gestión Pública, Innovación y Conocimiento**. (Pp.49-59). Universidad Autónoma de Tamaulipas. México

Rodríguez, Gregorio. Gil, Javier. y García Eduardo. **Metodología de la Investigación Cualitativa**. Ediciones Aljibe. Málaga, España.

Rosales, Mario (2006) **Los Secretos de un Buen Alcalde. Una guía para el Ejecutivo eficaz**. Servicios de Asistencia y Capacitación para el Desarrollo Local, de la Unión Internacional de Municipalidades IULA/SACDEL. Chile. Disponible: [http://www.funtha.gov.ve/doc\\_pub/doc\\_226.pdf](http://www.funtha.gov.ve/doc_pub/doc_226.pdf). Consulta: 2012, Enero 25

Ruiz, Jorge. (2006) **Metodología de la Investigación Cualitativa**. Universidad de Deusto Bilbao. España.

Sanabria, Mauricio (2004) **El Pensamiento organizacional estratégico: una perspectiva diacrónica. Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales**. Julio-Diciembre. (24) 59-81 Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, Colombia. Disponible: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/818/81802405.pdf>. Consulta: 2011, Agosto 11

Sánchez, Jesús (2006<sup>a</sup>) **Los desafíos de la gerencia del Capital Humano Parte I. Brújula Gerencial**. Documento en línea disponible: <http://www.nrgconsultores.net/Brújula11061.pdf> Consulta: 2009, Noviembre 22

Sánchez, Jesús (2006<sup>b</sup>) **Los Desafíos de la Gerencia del Capital Humano Parte II. Brújula Gerencial**. Documento en línea disponible: <http://www.nrgconsultores.net/Brújula/12061.pdf> Consulta: 2009, Noviembre 22

Santana, Lourdes (2000). **Ética y Docencia**. Primera edición. Editorial Fondo Editorial FEDUPEL. Caracas Venezuela.

Seidman, Steven (1989) **Jürgen Habermas on Society and Politics**. Disponible en: <http://www.worldcat.org/title/jurgen-habermas-on-society-and-politics-a-Reader/oclc/19814957>. Consulta: 2012, Junio 14.

Schvarstein, Leonardo (1998), **Diseño de Organizaciones, Tensiones y Paradojas**, Editorial Paidós, Buenos Aires, Argentina.

- Schermerhorn, Jhon (2000) **Administración**. Editorial Limusa, Primera Edición México.
- Schutz, Alfred y Luckmann, Thomas (2009) **Las Estructuras del Mundo de la Vida**. Primera edición, segunda reimpresión. Buenos Aires, Argentina.
- Segurado, Almudena y Agulló Esteban (2002) **Calidad de vida laboral: hacia un enfoque Integrador desde la Psicología Social**. *Psicothema* Vol. 14, nº 4, 828-836. Universidad de Oviedo. España. Disponible: <http://www.psicothema.com/pdf/806.pdf>. Consulta, 2011 Marzo 15.
- Serna, H. (2003). **Gerencia Estratégica. Teoría-Metodología-Alineamiento, Implementación y Mapas Estratégicos. Índices de Gestión**. 3R Editores 9ª Edición. Bogotá, Colombia
- Spidalieri, Roque y Zampa, Romina (2009) **Planificación y Control de Gestión. Scorecards en Recursos Humanos**. Editorial Brujas Buenos Aires.
- Stenberg, Robert. y Lubart, Tood. (1991) **An Investment Theory of Creativity and its Development**. *Human Development*. 34 (1) pp.1-31.
- Stegmann, Juan. (2001). **Estrategia Empresarial Moderna**. Instituto de estudios para la excelencia competitiva (IEEC). Argentina
- Stewart, Thomas. (1999) **Intellectual Capital. The new wealth of organizations**. York Doubleday
- Tejada, Alonso. (2003) **Los Modelos Actuales de Gestión en las Organizaciones. Gestión del Talento, Gestión del Conocimiento y Gestión por Competencias. Psicología desde el Caribe**. Universidad del Norte. (12) 115-133. Disponible: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/psicologia/article/viewFile/1725/1118>. Consulta: 2014, Enero 08.
- Tejada, José (2009) **Acerca de las Competencias Profesionales. Revista Herramientas (I)**, núm. 56 20-30. Disponible: [www.me.com/rm.Perez/Rosa/PSA/Competencias%20definicion.pdf](http://www.me.com/rm.Perez/Rosa/PSA/Competencias%20definicion.pdf). Consulta: 2014, Enero 08.

- Thompson, Arthur. Y Strickland, Lonnie (2003) **Administration Estrategica. Textos y Casos.** Editorial McGraw-Hill Interamericana, S.A. México
- Thorndike, Edward. (1913) **Educational psychology, The original nature of man.** Teachers College. Vol 1. New York, USA.
- Tobón Sergio (2006) **Aspectos Básicos de la Formación Basada en Competencias**  
 Disponible:<http://uv.mx/facpsi/proyectoaula/documents/Lectura5.pdf>. Consulta: 2009, Noviembre 23.
- Tovar, Liumar y Castillo Anny (2006) **El Capital Humano en la Sociedad del Conocimiento. Revista Educare, (10), 1-8.** Disponible: [www.revistas.upel.edu.ve/index.php/educare/article/download/108/91](http://www.revistas.upel.edu.ve/index.php/educare/article/download/108/91) Consulta: 2010, Noviembre 18.
- Urdaneta, Guillermo (2005). **El cambio estratégico y la resistencia de los gobiernos locales en Venezuela.** Disponible: <http://servicio.bc.uc.edu.ve/derecho/revista/cuestloc1/1-3.pdf> Consulta: 2012, enero 30.
- Vargas, Fernando. (2004) **40 Preguntas Sobre Competencia Laboral.** Disponible: <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/papel/13/index.htm> Consulta: 2009, Septiembre 23.
- Varona, Juan (2002) **Propuesta de una Nueva Gestión Municipal.** Junta de Andalucía. Consejería de Gobernación. Dirección General de Administración Local Disponible: [http://www.um.es/adegap/docsinfo/725\\_libro\\_3.pdf](http://www.um.es/adegap/docsinfo/725_libro_3.pdf). Consulta: 2012, Febrero 24
- Vergara, Rodrigo (1997) **Lucas y el Crecimiento Económico. Revista Estudios Públicos** Número 66. Disponible en: [http://imperial.unapvic.cl/portal/alumnos/contenidos/PHG45/276/sesion17/Lucas\\_y\\_el\\_crecimiento\\_economico.pdf](http://imperial.unapvic.cl/portal/alumnos/contenidos/PHG45/276/sesion17/Lucas_y_el_crecimiento_economico.pdf) Consulta: 2012, Mayo 17
- Vernis, Alfred. Iglesias, María. Sanz Beatriz y Saz Ángel (2007) **Claves para el Fortalecimiento de las Organizaciones no Lucrativas.** Grupo Editorial Norma. Bogotá, Colombia.
- Vygotsky, Lev. (1985) **Pensamiento y Lenguaje.** Editorial Pléyade. Buenos Aires,
- Warren, Bennis, Spreitzer, Gretchen, y Cummings Thomas (2002) **El Futuro del Liderazgo.** Ediciones Deusto. Bilbao, España.

Warren, Bennis. y Burt, Nanus. (2008) **Lideres. Estrategias para un Liderazgo Eficaz**. Primera Edición, colección de Bolsillo. Ediciones Paidós. Barcelona, España

Weber, Max. (1993) **Economía y Sociedad**. Fondo de Cultura Económica. México.

Yáber, Guillermo. y Alfonzo, Carmen (2011) **Competencias Profesionales de los Académicos en la Educación Superior**. Rev. GUAL., Florianópolis, (1) v.4, p.01-17, jan./fev/mar/abr.

Zayas, Pedro (1996) **El Diseño Del Sistema de la Gestión de Recursos Humanos** Editorial Academia. La Habana.

# **ANEXOS**

## ANEXO A

Guía de entrevista sobre Gestión del Capital Humano y las Competencias en los Gobiernos Locales.

Fecha: \_\_\_\_\_ hora: \_\_\_\_\_  
Lugar (ciudad y sitio específico): \_\_\_\_\_  
Entrevistador(a): \_\_\_\_\_  
Entrevistado(a): \_\_\_\_\_  
Nombre: \_\_\_\_\_  
Edad: \_\_\_\_\_  
Género: \_\_\_\_\_  
Puesto: \_\_\_\_\_  
Dirección: \_\_\_\_\_  
Gerencia o departamento: \_\_\_\_\_

### **Introducción**

La investigación titulada denominada **“Un Estudio de la Gestión del Capital Humano que labora en los Gobiernos Locales del Estado Carabobo bajo un Enfoque de las Competencias en el Contexto de la Sociedad del Conocimiento”**, tiene como propósito estudiar como es la gestión del capital humano que conlleve a la obtención de competencias para que el individuo ejecute con mayor eficiencia y asertividad sus actividades, a través de procesos de generación y transmisión de conocimientos implicando aprendizaje organizacional, enmarcando en el contexto de los gobiernos locales.

La entrevista va dirigida al personal directivo de los gobiernos locales seleccionados (alcaldes, directores, jefes) por ser las personas que tienen el poder de tomar decisiones y establecer políticas que ejecutan o influyen en el desarrollo del capital humano.

Los datos serán utilizados con fines estrictamente académicos y tratados de manera confidencial.

## Guion de Entrevista

1. Considera usted que el capital humano que labora en la alcaldía está bien preparado para ejecutar sus labores.
2. Existen en la alcaldía políticas que fomenten el desarrollo de su Capital Humano. ¿Cuáles?
3. Que aspectos considera usted que están implícitos en una eficiente gestión del Capital Humano
4. ¿Cómo pueden integrarse los diferentes aspectos implícitos en una eficiente gestión del Capital Humano?
5. ¿La filosofía y cultura de la alcaldía está orientada al desarrollo integral de su capital humano?
6. Considera usted que una eficiente gestión del Capital Humano está asociado con la competitividad de las organizaciones ¿Por qué?
7. Que aspectos considera usted se deben fomentar y como deben fomentarse internamente para una asertiva gestión del capital humano de manera de lograr mayor eficiencia en la ejecución de sus actividades.
8. Que opinión le merece el desarrollo del capital humano en la administración pública y en especial en los gobiernos locales.
9. Como considera usted que debe ser la gestión del capital humano en los gobiernos locales.

10. Considera usted que se pueden desarrollar nuevas competencias en el capital humano de los gobiernos locales. Como cree usted que pueden desarrollarse.
11. ¿Qué aspectos requieren implementar los gobiernos locales para desarrollar las competencias de su capital humano?
12. Considera usted que una eficiente gestión del capital humano que conduzca a la obtención de competencias influirá en mejorar los niveles de eficiencia de la alcaldía (mejoramiento en la ejecución de actividades, mejor prestación de los servicios, imagen, etc.).
13. ¿Qué influencia tiene el factor político en la gestión del Capital Humano en la alcaldía?

## ANEXO B

**Universidad de Carabobo**  
**Facultad de Ciencias Económicas y Sociales**  
**Doctorado en Ciencias Administrativas y Gerenciales**

# Cuestionario

Estimado participante.

El siguiente cuestionario tiene como finalidad indagar sobre una serie de aspectos relacionados con la investigación de la tesis doctoral denominada **“Un Estudio de la Gestión del Capital Humano que labora en los Gobiernos Locales del Estado Carabobo bajo un Enfoque de las Competencias en el Contexto de la Sociedad del Conocimiento”**. Las preguntas presentadas tienen un fin estrictamente académico y serán procesadas con carácter confidencial. Se le presentan cinco (5) opciones de respuestas que se describen a continuación:

Totalmente de acuerdo:

De acuerdo:

Ni de acuerdo ni en desacuerdo:

En desacuerdo:

Totalmente en desacuerdo:

Marque solo una opción con una (X) en el cuadro que corresponda.

Gracias por su colaboración.

## DEFINICIONES CLAVES

**Competencias** abarca los conocimientos, las aptitudes profesionales y los conocimientos técnicos especializados que se aplican y dominan en un contexto específico. (Organización Internacional del Trabajo (OIT) en su recomendación 195 sobre el desarrollo de los recursos humanos, citado en Vargas 2004)

La competencia se refiere únicamente a ciertos aspectos del acervo de conocimientos y habilidades: los necesarios para llegar a ciertos resultados exigidos en una circunstancia determinada; la capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado. (Mertens 1997)

**Competencia Laboral:** capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada. (Vargas, 2004). Se asocian con la generación de ventajas competitivas, la estrategia de productividad y la gestión de recursos humanos, (Mertens 1997)

**Creatividad:** para Robbins (1998) es la capacidad de desarrollar nuevas ideas, capacidad de combinarlas de una manera única o de hacer asociaciones inusuales entre estas, especialmente en condiciones de incertidumbre, donde la toma de decisión no puede ser lineal o racional. Schermerhorn (2000) la define como el uso del ingenio y la imaginación para crear un enfoque novedoso de las cosas o una solución especial para un problema.

**Liderazgo:** arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de las metas grupales. (Koontz y Weihrich 1998)

**Comunicación:** es la transferencia de información de un emisor a un receptor, el cual debe estar en condiciones de comprenderla. (Koontz y Weihrich 1998).

<b>Afirmación</b>	<b>Totalmente de Acuerdo</b>	<b>De Acuerdo</b>	<b>Ni de Acuerdo ni Desacuerdo</b>	<b>En Desacuerdo</b>	<b>Totalmente en Desacuerdo</b>
1.-Las actividades que realizo en mi trabajo contribuyen con mi formación profesional.					
2.-Las tareas que ejecuto, permiten la obtención de competencias de acuerdo con la descripción del cargo.					
3.-La institución fomenta el desarrollo de competencias en base a la descripción del cargo, a través de planes de formación.					
4.-La organización aplica políticas asertivas de administración de recursos humanos (selección, evaluación, compensación y capacitación)					
5.-La organización fomenta valores que promuevan el desarrollo integral de la persona.					
6.-El aprendizaje organizacional permite formar y/o desarrollar las competencias para realizar las					

<b>Afirmación</b>	<b>Totalmente de Acuerdo</b>	<b>De Acuerdo</b>	<b>Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo</b>	<b>En Desacuerdo</b>	<b>Totalmente en Desacuerdo</b>
tareas según la descripción del cargo.					
7.-El desarrollo de nuevas competencias para ejecutar tareas de acuerdo a la descripción de cargos, depende de la infraestructura y de tecnologías de información.					
8.-La creatividad contribuye al desarrollo de las competencias para la mejor ejecución de las tareas, según la descripción de cargos en los gobiernos locales.					
9.-El liderazgo, motiva el aprendizaje para desarrollar nuevas competencias para la mejor ejecución de las tareas según la descripción del cargo.					
10.-La comunicación, motiva el aprendizaje para desarrollar nuevas competencias para la mejor ejecución de las tareas según la descripción del cargo.					
11.-El trabajo en equipo, motiva					

<b>Afirmación</b>	<b>Totalmente de Acuerdo</b>	<b>De Acuerdo</b>	<b>Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo</b>	<b>En Desacuerdo</b>	<b>Totalmente en Desacuerdo</b>
el aprendizaje para desarrollar nuevas competencias para la mejor ejecución de las tareas según la descripción del cargo.					
12.-Las tareas que ejecuto se articulan con las estrategias para contribuir al logro de los objetivos de mi departamento y de la organización.					
13.-El factor político incide en la gestión de capital humano para la mejor ejecución de las tareas según la descripción del cargo.					