



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE SUCRE  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES  
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  
CUMANÁ, ESTADO SUCRE

**DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS.  
CASO: PERSONAL ADSCRITO A LA ALCALDIA  
BOLIVARIANA DEL MUNICIPIO SUCRE, CUMANÁ, 2019.**

Trabajo de Ascenso para optar a la categoría de profesor Asistente.

**Autor: M.Sc. Teodyfer Ernesto Gómez**

**Cumaná, Julio, 2021**



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE SUCRE  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES  
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  
CUMANÁ, ESTADO SUCRE

**DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS.  
CASO: PERSONAL ADSCRITO A LA ALCALDIA  
BOLIVARIANA DEL MUNICIPIO SUCRE, CUMANÁ, 2019.**

**Cumaná, Julio, 2021**

## ÍNDICE GENERAL

	P.P.
DEDICATORIA.....	I
AGRADECIMIENTOS.....	III
RESUMEN.....	IV
INTRODUCCIÓN.....	1
<b>CAPÍTULO I. EL PROBLEMA</b>	
1.1 Planteamiento del problema.....	5
1.2 Formulación del problema.....	16
1.3 Objetivos de la Investigación.....	17
1.3.1. Objetivo General.....	17
1.3.2. Objetivos Específicos.....	17
1.4. Justificación.....	18
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO</b>	
2.1. Antecedentes de la Investigación.....	20
2.2. Bases Teóricas.....	23
2.2.1. Una aproximación conceptual sobre Organización.....	23
2.2.2. Administración, concepción teórica.....	24
2.2.3. Breve conceptualización sobre Administración Pública.....	25
2.2.4. Administración Publica Venezolana y sus niveles.....	26
2.2.5. Algunas nociones sobre Recursos Humanos.....	32
2.2.6. Significación de Administración de Recursos Humanos.....	33
2.2.7. Políticas, Normas y Procedimientos Recursos Humanos.....	34
2.2.7.1. Políticas de recursos humanos.....	35
2.2.7.2 Normas de recursos humanos .....	37
2.2.7.3. Procedimientos de recursos humanos .....	38
2.2.8. Generalidades sobre el Sistema de Recursos humanos.....	39

<b>2.2.9. Marco institucional Alcaldía Bolivariana del Municipio Sucre del estado Sucre.....</b>	<b>45</b>
<b>2.2.10. Estructura Organizativa de la Alcaldía Bolivariana del Municipio Sucre del estado Sucre .....</b>	<b>50</b>
<b>2.3. Bases Legales.....</b>	<b>50</b>
<b>2.3.1. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)...</b>	<b>50</b>
<b>2.3.2 Ley Orgánica del Poder Público Municipal (2006).....</b>	<b>51</b>
<b>2.3.3. Ley Orgánica de la Administración Pública (2001).....</b>	<b>52</b>
<b>2.3.4. Ley Orgánica del Trabajo (2006).....</b>	<b>53</b>
<b>2.3.5. Ley del Estatuto de la Función Pública (2002).....</b>	<b>54</b>
<b>2.3.6. Ley Orgánica del Régimen Municipal (2006).....</b>	<b>57</b>
<b>2.4. Operacionalización de las Variables.....</b>	<b>59</b>
<b>2.5. Definición de Términos.....</b>	<b>62</b>

### **CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO**

<b>3.1 Tipo de Investigación.....</b>	<b>65</b>
<b>3.2. Diseño de Investigación.....</b>	<b>66</b>
<b>3.3. Fuentes de información.....</b>	<b>66</b>
<b>3.4. Población y muestra.....</b>	<b>67</b>
<b>3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....</b>	<b>69</b>
<b>3.6 Técnicas de procesamientos y análisis de datos.....</b>	<b>70</b>

### **CAPÍTULO IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....**

<b>4.1. Políticas, Normas y Procedimientos.....</b>	<b>71</b>
<b>4.1.1. Políticas.....</b>	<b>71</b>
<b>4.1.2. Normas.....</b>	<b>74</b>
<b>4.1.3. Procedimientos.....</b>	<b>75</b>
<b>4.2. Empleo.....</b>	<b>77</b>
<b>4.2.1 Análisis de Puestos.....</b>	<b>78</b>
<b>4.2.2 Reclutamiento.....</b>	<b>80</b>

4.2.3 Selección.....	82
4.2.4 Inducción.....	83
4.3. Desarrollo de Recursos Humanos.....	86
4.3.1 Capacitación.....	87
4.3.2. Desarrollo.....	89
4.3.3. Planeación de Carrera.....	91
4.3.4. Desarrollo de Carrera.....	94
4.3.5. Desarrollo Organizacional.....	95
4.3.6. Evaluación de Desempeño.....	97
4.4. Compensaciones y Prestaciones.....	100
4.4.1 Sueldos.....	100
4.4.2. Prestaciones.....	102
4.4.3. Gratificaciones No Económicas.....	104
4.5. Seguridad Social y Salud.....	108
4.5.1 Seguridad.....	109
4.5.2. Salud.....	112
4.6. Relaciones con los Sindicatos y Empleados.....	117
4.6.1. Relaciones con los Sindicatos.....	117
4.6.2. Relaciones con los Empleados.....	119
CONCLUSIONES.....	123
RECOMENDACIONES.....	125
BIBLIOGRAFIA.....	127
ANEXO.....	133
HOJAS DE METADATOS.....	142

## ÍNDICE DE CUADROS

	P.P.
Cuadro 1: Distribución Absoluta y Porcentual referida a la opinión de los trabajadores sobre las políticas de recursos humanos aplicadas por la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre.....	72
Cuadro 2: Distribución Absoluta y Porcentual referida a la opinión de los trabajadores sobre las normas de recursos humanos aplicadas por la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre.....	74
Cuadro 3: Distribución Absoluta y Porcentual referida a la opinión de los trabajadores sobre los procedimientos de recursos humanos aplicados por la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre.....	75
Cuadro 4: Distribución Absoluta y Porcentual referida a la opinión de los trabajadores sobre el análisis de puestos llevado a cabo por la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre.....	78
Cuadro 5: Distribución Absoluta y Porcentual referida a la opinión de los trabajadores sobre el proceso de Reclutamiento aplicado por sobre los procedimientos de recursos humanos aplicados por la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre.....	80
Cuadro 6: Distribución Absoluta y Porcentual referida a la opinión de los trabajadores sobre el proceso de Selección aplicado por la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre.....	82
Cuadro 7: Distribución Absoluta y Porcentual referida a la opinión de los trabajadores sobre el proceso de Inducción aplicado por la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre.....	84
Cuadro 8: Distribución Absoluta y Porcentual referida a la opinión de los trabajadores sobre la Capacitación aplicada por la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre.....	87
Cuadro 9: Distribución Absoluta y Porcentual referida a la opinión de los trabajadores sobre el Desarrollo de Recursos Humanos presente en la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre.....	90
Cuadro 10: Distribución Absoluta y Porcentual referida a la opinión del personal administrativo sobre la Planeación de Carrera aplicada por la	92

Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre.....	
Cuadro 11: Distribución Absoluta y Porcentual referida a la opinión de los trabajadores sobre el Desarrollo de Carrera presente en la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre.....	94
Cuadro 12: Distribución Absoluta y Porcentual referida a la opinión de los trabajadores sobre el Desarrollo Organizacional de la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre.....	96
Cuadro 13: Distribución Absoluta y Porcentual referida a la opinión del personal administrativo sobre el proceso de Evaluación del Desempeño aplicado por la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre.....	98
Cuadro 14: Distribución Absoluta y Porcentual referida a la opinión del personal administrativo sobre los sueldos ofrecidos por la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre.....	101
Cuadro 15: Distribución Absoluta y Porcentual referida a la opinión del personal administrativo sobre las prestaciones ofrecidos por la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre.....	103
Cuadro 16: Distribución Absoluta y Porcentual referida a la opinión del personal administrativo sobre las Gratificaciones No Económicas ofrecidas por la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre.....	105
Cuadro 17: Distribución Absoluta y Porcentual referida a la opinión del personal administrativo sobre la Seguridad presente en las instalaciones de la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre.....	109
Cuadro 18: Distribución Absoluta y Porcentual referida a la opinión del personal administrativo sobre la Salud ofrecida por la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre.....	113
Cuadro 19: Distribución Absoluta y Porcentual referida a la opinión del personal administrativo sobre la Relación con los Sindicatos de los directivos de la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre.....	118
Cuadro 20: Distribución Absoluta y Porcentual referida a la opinión del personal administrativo sobre la Relación con los Empleados de los directivos de la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre.....	120

## INDICE DE FIGURAS

	P.P.
Figura N° 1: Esquema de las funciones que integran el Sistema de Recursos Humanos.....	44
Figura N° 2 Estructura Organizativa de la Alcaldía Bolivariana del Municipio Sucre, estado Sucre.....	49



## INDICE DE GRAFICOS

	P.P.
Gráfica 1: Opinión de los trabajadores sobre normas, políticas y procedimientos de recursos humanos aplicadas por la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre.....	77
Gráfica 2: Opinión de los trabajadores sobre el proceso de Empleo aplicado por la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre.....	86
Gráfica 3: Opinión del personal administrativo sobre el proceso de Desarrollo de recursos Humanos aplicado por la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre.....	100
Gráfica 4: Opinión del personal administrativo sobre el sistema de Compensaciones y Prestaciones aplicado por la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre.....	108
Gráfica 5: Opinión del personal administrativo sobre la Seguridad y Salud ofrecida en la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre.....	117
Gráfica 6: Opinión del personal administrativo sobre las relación de la Directiva de la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre con Sindicatos y Empleados.....	122

## INDICE DE TABLAS

	P.P.
Tabla N° 1: Distribución de los trabajadores de la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre según su condición...	48
Tabla N° 2: Distribución de los trabajadores de la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre según su tipo.....	48
Tabla N° 3 Operacionalización de Variables.....	60



## DEDICATORIA

Como siempre, Dios en primer lugar. Si Tú no me hubieras sostenido la mano al pasar recientemente por ese sendero tenebroso no podría estar aquí dedicándote este humilde trabajo. Todo, todo definitivamente gracias a ti.

Mi familia, mi esposa, mis hijos, los motivadores de mi vida. Carolina, mi esposa dedicada, perseverante, fuerte, de carácter un “poquito” complicado pero con un corazón muy grande y a quien, solo después de Dios, le debo estar aún por aquí. Sin ti, no hubiera “sobrevivido”, literalmente y en todo el sentido de la palabra. Gracias por estar allí, por acompañarme. De un lado Dios y del otro tú. Mil gracias, y este sencillo aporte va por ti. Te amo.

Teodyfer, Jennyfer, mis hijos, a quien el tiempo y la vida los ha hecho ya un hombrecito y una señorita, para ustedes va también este pequeño aporte de conocimiento como ejemplo, como un pedacito de mi cariño hacia y por ustedes. La vida fue buena conmigo al darme dos seres tan maravillosos como ustedes. Dios me los proteja y ampare.

Fredesvinda, Madre, también para ti, en tu memoria. En todos y cada uno de los días de mi vida hay un pensamiento para ti, en mi recuerdo estas siempre. Te amo hasta siempre.

Mama Daysy, Madre, gracias, pues aunque no estas cerca, si lo estás, te siento muy cerca, estas aquí, muy presente, dándome ánimo, ayudándonos a luchar contra todos los problemas, apoyándonos y brindándonos todo ese amor del que tú eres capaz. Para ti va también este trabajo, como un pequeño reconocimiento.

Maite, mi tía, madrina y casi madre. Te has convertido en alguien imprescindible en mi vida. Como no dedicarte este humilde producto, si has

sido un pilar fundamental en toda mi vida, y aun lo eres. Pido a Dios te de muchos años para que lo sigas siendo. Te amo inmensamente.

A mi hermano, Alcorac, un hombre, a quien amo con toda mi alma.

A todos los que de alguna u otra manera me ayudaron y estuvieron a mi lado dándome ánimo y brindando sus palabras de aliento, de fuerza en mis momentos más difíciles. Haydee, mi gran amiga, infinitas gracias. Cesar y Javier, verdaderos amigos. Todos mis amigos del futbol: Gubis, Yoni, Ata, Milagros, la China. William, mi pana el enfermero terrible, un abrazo hermano.

Mi compadre, Glendis Vicent, Elena, mi hermanazo José Luis Millan. Mi cariño y respeto para todos ustedes por su gran apoyo y un gran abrazo.

La lista sería interminable. De verdad gracias, sobre todo a la vida por permitirme conocer gente extraordinaria como los que aquí no acierto a nombrar, pero que definitivamente tiene un lugar especial en mi corazón.

Mi agradecimiento eterno a todos ustedes.

## **AGRADECIMIENTOS**

Debo agradecer profundamente al personal de la Coordinación de Talento Humano y de Administración de la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre, por su valiosa ayuda en la realización de este trabajo.

Como siempre, agradecer a cada uno de los profesores que aportaron su gran conocimiento a lo largo de mi vida y a muchos de mis colegas, cuya inspiración, también me impulsó a culminar este trabajo.

Le doy gracias a todos los trabajadores de Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre por aportar su grano de arena al apoyar y permitir hacer realidad este estudio. Muchas gracias!!!



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE SUCRE  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES  
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  
CUMANÁ, ESTADO SUCRE

**DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS.  
CASO: PERSONAL ADSCRITO A LA ALCALDIA BOLIVARIANA DEL  
MUNICIPIO SUCRE, CUMANÁ, 2019.**

**Autor: M.Sc. Teodyfer Ernesto Gómez**

## **RESUMEN**

Todas las organizaciones exitosas están siempre en la búsqueda de mejorar sus procesos, mejorar su ambiente, mejorar a su gente, pues de todo esto dependerá definitivamente su permanencia, eficiencia y eficacia en la sociedad. El éxito se pretende siempre alcanzar tanto por las organizaciones privadas como por las públicas. La Administración Pública, personificada en sus instituciones tiene como principal objetivo ofrecer la mayor suma de felicidad a la población. Una de estas organizaciones o institución pública de gran impacto en la sociedad, es la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre, ubicada en la ciudad de Cumaná. La presente investigación realizó un diagnóstico del sistema de recursos humanos que aplica este organismo en cuanto a políticas, normas y procedimientos, y a sus procesos de empleo, desarrollo, compensaciones y prestaciones, seguridad social y salud y sus relaciones con sindicatos y empleados tomando en consideración a todos sus trabajadores con la finalidad de determinar las causas que provocan los evidentes bajos niveles de desempeño y la falta de motivación. En su desarrollo, se utilizó una metodología basada en un estudio de campo y de diseño descriptivo, donde se aplicó un cuestionario contentivo de noventa y dos (92) preguntas dirigido a un total de trescientos sesenta (360) trabajadores de esta dependencia. Los resultados obtenidos muestran consistentes debilidades en torno a todos los aspectos evaluados. Se pudo determinar que esta institución carece totalmente de políticas, normas y procedimientos y, por ende, no cuentan con guías de acción para los empleados, lo que a su vez provoca una disminución de la calidad en el servicio ofrecido. En todas las dimensiones se encontraron serias deficiencias que deben ser tomadas en cuenta para crear estrategias que orienten un cambio significativo en sus operaciones.

**Descriptor:** Sistema, Recursos Humanos, Administración Pública, Personal.

## INTRODUCCIÓN

La ciencia administrativa, en el último siglo, se ha encargado de estudiar en detalle el funcionamiento de las organizaciones, independientemente sea su naturaleza, pues ellas se han constituido, sin lugar a dudas, en los entes dinamizadores de las sociedades. Cada uno de sus elementos han sido analizados de manera individual e interrelacionada, estableciendo un conjunto de nociones y teorías que sirven de orientación, y que pretenden hacerlas más eficientes, permitiendo así, que con el paso del tiempo, puedan ir a la par de los cambios que su entorno les exige y alcanzar las metas propuestas.

Uno de los elementos considerado como fundamental en cualquier organización privada o pública, lo constituye las personas que forman parte de ellas, pues se ha comprobado que de su adecuado ordenamiento, crecimiento e impulso, entre otros muchos aspectos, dependerá en gran medida el resultado que alcancen, el éxito o el fracaso. Así como las empresas de capital privado son objeto de estudio permanente, la actividad y funcionamiento de las instituciones públicas recibe especial atención por parte de la ciencia administrativa, pues también este sector es considerado como un componente esencial en el funcionamiento y desarrollo de la economía.

Surge entonces el concepto de Administración Pública, entendido como aquel conjunto de personas, organizaciones, reglas, capacidades y prácticas, que tienen por objetivo transformar las políticas públicas, la legislación y el presupuesto, en servicios útiles para la sociedad, es decir, convierte las expectativas y deseos que tienen los ciudadanos sobre la forma en que opera el Estado.

De acuerdo con Echebarría y Cortázar (2007: 5) la Administración Pública: *...”está subordinada a los designios del Estado, que se manifiestan*



*en las personas que ejercen el gobierno o el control de los otros poderes públicos*". Por lo que puede afirmarse que las instituciones gubernamentales son conglomerados de personas que tienen como objetivo principal orientar su acción hacia el logro de las políticas públicas del gobierno.

En este sentido, toda política de Estado será aplicada a través de los órganos del Poder Público, y la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1.999) establece en su artículo Nro. 136 que ese poder "*...se distribuye entre el Poder Municipal, el Poder Estatal y el Poder Nacional*".

Cada uno de los poderes mencionados está representado por una institución o conjunto de instituciones que dirigen y aplican todas las políticas establecidas. El Poder Nacional, representado por la Presidencia de la República y sus órganos asesores: Despacho de la Presidencia y Ministerios; el Poder Estatal, representado por la Gobernación de cada Estado; y finalmente el Poder Municipal para lo cual se encuentran facultadas las Alcaldías y sus apéndices institucionales municipales.

De acuerdo al artículo Nro. 168 de la precitada Carta Magna se define el concepto de Municipio y sus funciones:

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, y su autonomía 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.

Como se menciona anteriormente, cada municipio está bajo la dirección o autoridad de una Alcaldía. Estos entes municipales, constituidos por funcionarios de diversas formaciones profesionales o técnicas, están organizados en distintas dependencias encargados de velar por las directrices emanadas de esta institución.

Toda organización pública, debe contar con un eficiente sistema de recursos humanos que permita su óptimo funcionamiento, adecuado a las expectativas que la sociedad requiere. Así lo establece la Ley del Estatuto de la Función Pública (2002). La observancia de constantes situaciones que denotan apatía en todo el personal de la Alcaldía Bolivariana del Municipio Sucre, una baja motivación y auto estima, decidía, desinterés y en ocasiones negligencia en la realización de sus actividades, responsabilidades y obligaciones y el ausentismo, entre otras muestras de problemas, despertaron el interés del autor en conocer en detalle el sistema de recursos humanos en opinión de su personal, y así obtener datos que permitan identificar las causas que originan estas irregularidades.

En común encontrar importantes problemas en toda la estructura organizacional del sistema de administración pública municipal como: la deficiente articulación de los elementos que intervienen en la administración, la poca preparación de los funcionarios, baja calidad del desempeño, profundas diferencias en el aprovechamiento de los recursos por parte de los distintos grupos sociales, entre otros.

Por estas razones, y como producto de la inquietud del autor, se realizó esta investigación, la cual contiene un diagnóstico del sistema de recursos humanos presente en la Alcaldía Bolivariana del Municipio Sucre, del estado Sucre basado en las opiniones de su personal, para lo cual se contempló dentro de sus objetivos específicos el análisis de sus políticas, normas y procedimientos, así como de sus procesos de empleo; desarrollo; compensación y prestaciones; seguridad social y salud; y relaciones laborales y con empleados.

Este estudio ofrece también una base sólida al cambio y reinstitucionalización que se requiere para esta institución, que tendría como objetivo fundamental mejorar sustancialmente los procesos que allí se llevan a cabo y que son producto esencial de la actividad de sus funcionarios.

Por tal razón, se pone de manifiesto evidente, la importancia que tienen los resultados obtenidos, por cuanto ofrecen una referencia obligatoria a considerar para orientar, de forma adecuada, los procesos de reformas que se han proyectado y que la sociedad exige.

En el Capítulo I, se plantea el problema de la investigación, al igual que se formulan sus objetivos la justificación del estudio, es decir, diagnosticar el Sistema de Recursos Humanos de la Alcaldía Bolivariana del Municipio Sucre, del estado Sucre. En el Capítulo II, se exponen los antecedentes y se presenta una disposición del marco teórico que permite contextualizar la investigación. En el Capítulo III, se explica la metodología de investigación utilizada para alcanzar los objetivos trazados. El Capítulo IV presenta los resultados obtenidos y sus análisis. Finalmente se enuncian las conclusiones, recomendaciones, las referencias bibliográficas y los anexos respectivos.

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA

### 1.1. Planteamiento del problema

El ocaso de una era dá paso inminente al nacimiento de otra, y en el plano organizacional esta afirmación se evidencia en la permanencia o no de las empresas e instituciones en el tiempo. Una organización que no adapte sus procesos a la innovación y a las tendencias cambiantes del entorno se ve sumida en el atraso y condenada inevitablemente al fracaso.

Una organización, es definida por Gil y Celma (2003:38) como: “...*una entidad social, relativamente permanente, caracterizada por una estructura, un comportamiento y una especialización, orientados a un mismo objetivo*”. Así mismo, Muñoz y Nevado (2006:20) definen a una organización como “...*sistemas humanos de cooperación y coordinación integrados dentro de límites definidos con el fin de alcanzar metas compartidas*”. De la misma manera, Manene (2011) afirma que una empresa es un

...sistema socio técnico abierto compuesto por tres sistemas principales: sistema del entorno, de la empresa y de la comunicación externa e interna, junto a sus subsistemas del comportamiento, estratégico, operativo u organizacional y de dirección o toma de decisiones, en el que se persiguen unos objetivos básicos a través de un plan de acción común.

Cada una de las definiciones expuestas anteriormente involucra elementos y componentes comunes para las organizaciones, entre las cuales destacan la característica de estar formadas por personas, es decir, tienen un carácter predominantemente social; deben poseer una estructura formal; poseen una estrecha interrelación entre sus componentes; y tienen objetivos o metas fijados.

Esto representa una serie de consideraciones y condiciones que deben coexistir para que pueda hablarse de una organización en el sentido

estricto de la palabra. No todas poseen las mismas finalidades u objetivos, pues su variedad y gama son tan diversas, que abarcan todo el abanico que constituye las actividades del ser humano. Por esta razón, y por la temática de este trabajo de investigación, es relevante identificar la naturaleza de las mismas basadas en la clasificación realizada de acuerdo con su aportación de capital, solo como una de las tantas clasificaciones existentes, y a saber según Escalera (2007:24) son de tres tipos:

- Privada: es una organización económica que se forma con aportaciones privadas de capital, en donde particulares invierten dinero con el fin de obtener ganancias, la toma de decisiones se realiza según el objetivo de la ganancia considerando los riesgos y el mercado al cual se dirige la producción y se evalúa la competencia y realizan lo prioritario de acuerdo con los principios económicos.
- Pública: Es una organización que se forma con la aportación de capitales públicos o estatales debido a la necesidad de intervención del Estado en la satisfacción de derechos de la sociedad. El Estado crea empresas con el fin de satisfacer necesidades sociales e impulsar el desarrollo socioeconómico.
- Mixtas: son aquellas que se forman con la fusión de capital público y privado, la forma de asociación puede ser muy diversa, en algunos casos el capital público puede ser mayoritario, en otros es el capital privado el mayoritario, asimismo, la proporción en que se combinen los capitales puede ser muy diversa.

Sin embargo, sin dejar a un lado la importancia y trascendencia que poseen todos los tipos de organizaciones en la dinámica de un país, las empresas o entes públicos, poseen una incidencia vital en el desarrollo de las naciones y de las sociedades en general. Su actividad es lo que se denomina Administración Pública.

Teniendo como base la idea anterior, en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) preceptúa en su artículo N° 141 que: "*La Administración Pública está al servicio de los ciudadanos y ciudadanas y se fundamenta en los principios de honestidad, participación, celeridad, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio de la función pública, con sometimiento pleno a la ley y al derecho*".

Se puede definir la Administración Pública como el contenido esencial de la actividad correspondiente al Poder Ejecutivo, y se refiere a las actividades de gestión, que el titular de la misma desempeña sobre los bienes y capacidades del Estado para suministrarlos de forma inmediata y permanente, a la satisfacción de las necesidades públicas y lograr con ello el bien general, dicha atribución tiende a la realización de un servicio público, y se somete al marco jurídico especializado que norma su ejercicio y se concretiza mediante la emisión y realización del contenido de actos administrativos emitidos exprofeso.

Pero la Administración Pública, como actividad realizada por los funcionarios que la componen, en su concepción teórica, persigue la creación de una gerencia eficiente y eficaz, que satisfaga las necesidades reales de los ciudadanos al menor costo posible, favoreciendo para ello la introducción de mecanismos que promuevan y desarrollen servicios de calidad para la sociedad. Todo ello rodeado de sistemas de control que otorguen una plena transparencia de los procesos, planes y resultados.

Igualmente, es oportuno recordar a Guerrero (2007:7) afirmando que "*...la administración pública constituye la actividad del Estado que está encaminada a producir las condiciones que facilitan la continuidad de la sociedad y crear las capacidades de desarrollo de los elementos que la constituyen*". Al esgrimir esta idea, se establece un objetivo orientado hacia el logro del bienestar de sus elementos constitutivos: colectivos e individuales.

Sin embargo, y en oposición a esta postura, la realidad se muestra de otra manera. De acuerdo a García (2007: 38):

La pérdida de credibilidad del sector público como gestor del bienestar ciudadano viene acompañado de manifestaciones que exigen y obligan a que las instituciones públicas actúen aplicando principios de economía, eficiencia y eficacia. Estas nuevas demandas, cada vez más importantes como consecuencia de la magnitud del déficit público en prácticamente la totalidad de países, tuvieron en un primer momento un importante impacto en los procesos de construcción de políticas públicas, pero en la actualidad no se circunscriben únicamente a la esfera política o ministerial, sino que se han ampliado a todas las actuaciones de la administración en sus diferentes órdenes territoriales.

Así, las administraciones nacionales, estatales y locales se ven envueltas en procesos de regeneración, de cambio. Nuevos patrones de actuación y comportamiento, que propendan a diseñar un nuevo sistema operativo público, una efectiva filosofía de actuación. Así como lo expresó Simón Bolívar en el año de 1819 en su Discurso de angostura: *“El sistema de gobierno más perfecto, es aquel que produce mayor suma de felicidad posible, mayor suma de seguridad social y mayor suma de estabilidad política”*. Ya se había perfilado desde hace muchos años. Ese es el objetivo principal de toda Administración Pública venezolana.

Se idealiza un sector público ocupado de mejorar sus servicios y extraer las ideas claves de distintos enfoques teóricos, analizar sus características y aplicar aquellas que le permiten conseguir la intervención más adecuada al bienestar de la sociedad en general. Tal y como lo expresa Sánchez (2007:23):

Es precisamente la amplitud teórica sobre la que se fundamenta su marco de acción lo que le permite no rechazar unas preferencias de actuación frente a otras por mera ideología, sino en función del análisis de las distintas alternativas posibles para la nueva gestión pública.

Este enfoque de la Administración Pública propone reformas en la estructura orgánica, racionalización normativa y cultural, transparencia de la

administración, lo cual obliga a adoptar conceptos de los sistemas que se adaptan a la gestión de recursos humanos.

Es por ello que las nociones, teorías y prácticas orientadas hacia el talento humano no escapan de la administración pública y con el devenir de los años se han hecho presentes con mayor fuerza en el funcionamiento de los organismos públicos, pues se ha comprobado, tal como lo establece Martos y otros (2006:20) que:

...lo que caracteriza a los recursos humanos de las Administraciones Públicas frente a las organizaciones privadas es su cualificada proyección y conexión con la sociedad... No se puede entender los recursos humanos en el seno de las Administraciones Públicas, sino es en relación con el resto de los factores y sin tener en cuenta el factor esencial que desempeñan en el desarrollo de las funciones administrativas y en la decisión, implementación y ejecución de las políticas públicas.

Por tanto, la aplicación de estrategias y prácticas de positivo impacto en materia de recursos humanos en las organizaciones públicas se reafirma como un factor determinante de su éxito.

Todos los entes dependientes de la Administración Pública están integrados por un personal muy variado dependiendo de la labor de la cual sean responsables, quienes son denominados funcionarios. Es oportuno destacar la significación de este recurso humano, pues corresponde a ellos la implementación, evaluación y control de las políticas públicas. Por lo tanto, el recurso humano que labora en el sector público juega un rol primordial en el logro de los objetivos de un gobierno, así como en la función que debe cumplir el Estado y en el crecimiento económico y social de un país.

Una de las principales orientaciones en materia de recursos humanos, propuestas por diversos autores, es aplicar este conjunto de normas, políticas y procedimientos de forma tal que puedan considerarse todas las funciones de la Administración de Recursos Humanos (ARH) como un gran



sistema, es decir, se comprenda y aplique esta ciencia a través de una visión sistémica.

La administración pública no escapa de esta visión, pues aun cuando es la Ley del Estatuto de la Función Pública, publicada en Gaceta Oficial N° 37.522 del 06 de septiembre del año 2002, la que en Venezuela agrupa todas las disposiciones que en materia de recursos humanos rige la actividad de los funcionarios públicos, esta misma considera las principales funciones de la ARH en su aplicación y se identifican en su conjunto como un “sistema de administración de personal”. Mondy y Noe (2005:5) indican que: “...*las personas que participan en la administración de recursos humanos trabajan a través de un sistema integrado*”.

Es necesario aclarar, que dependiendo de su función, el personal que trabaja en las instituciones públicas puede ser considerado “funcionario” o empleado, si sus funciones son preponderantemente intelectuales, también llamados “administrativos”; o considerado obrero, si sus funciones son principalmente de esfuerzo físico. Los primeros se rigen por la Ley del Estatuto de la función pública (2002), los segundos por la Ley Orgánica del Trabajo (2.012).

Mondy y Noe (2005), agrupan gran parte de las funciones de RRHH de la siguiente manera:

1.- Proceso empleo:

- Análisis de puestos.
- Planeación de Recursos Humanos.
- Reclutamiento.
- Selección.

2.- Desarrollo de Recursos Humanos:

- Capacitación.
- Desarrollo.

- Planeación de carrera.
  - Desarrollo de carrera.
  - Desarrollo organizacional.
  - Evaluación del desempeño.
- 3.- Compensación y prestaciones:
- Sueldo.
  - Prestaciones.
  - Gratificaciones no económicas.
- 4.- Seguridad social y salud:
- Seguridad social.
  - Salud.
- 5.- Relaciones laborales y con empleados:
- Relaciones con Sindicatos.
  - Relaciones internas no sindicales.

De igual manera, otros autores, tales como Chiavenato (2004), Arias (2004) y Alles (2009) entre otros, establecen una clasificación similar a la anterior. Análogamente, la Ley del Estatuto de la Función Pública (2002) establece en su artículo N° 1, numeral 2, que:

El sistema de administración de personal, el cual incluye la planificación de recursos humanos, procesos de reclutamiento, selección, ingreso, inducción, capacitación y desarrollo, planificación de las carreras, evaluación de méritos, ascensos, traslados, transferencias, valorización y clasificación de cargos, escalas de sueldos, permisos y licencias, régimen disciplinario y normas para el retiro.

Todas las consideraciones teóricas mencionadas anteriormente agrupan a las distintas funciones de la ARH en conjuntos de elementos afines y que se interrelacionan estrechamente. El modelo planteado por Mondy y Noe (2005) para esquematizar los subsistemas (identificados en lo sucesivo como procesos) de la ARH no coincide exactamente con el de otros autores y existen en él algunas funciones que no son contempladas en las

leyes antes citadas tal y como se puede contrastar, sin embargo, la mayoría de su contenido está reflejado en ambos.

En Venezuela, ha sido evidente el deseo de organizar y hacer eficiente el funcionamiento de las organizaciones públicas partiendo de la adecuación de las políticas, normas y procedimientos que regulan a su componente humano. Esto se materializa en la nueva conceptualización y adaptación de las unidades encargadas de aplicar la normativa correspondiente a innovadoras prácticas que han dado como resultado el incremento de la productividad y la mejora de los servicios.

Todos los entes que integran la administración pública venezolana cumplen un rol fundamental en la sociedad, cada uno de ellos orientado hacia un área de interés social determinado, entre las que figuran la economía, el transporte, la ciencia, la alimentación, la educación, la vivienda, entre muchas otras. Son éstos los encargados de cristalizar y materializar las políticas públicas nacionales. Una de las áreas más importantes de acción del Estado y que representa un eslabón fundamental en cualquier nación, el poder público Municipal, y es en este escenario que el organismo encargado de planificar, diseñar, ejecutar, evaluar y controlar las políticas públicas municipales es la Alcaldía de cada Estado.

Las Alcaldías tienen su origen en el Cabildo, que en Venezuela guarda relación con la fundación de nuestras primeras ciudades en el siglo XVI. En efecto, cuando se fundaba una ciudad, el Adelantado designaba entre sus hombres los regidores y alcaldes que irían a constituir el Cabildo de la nueva población. Este Cabildo, Ayuntamiento o Concejo, era el representante legal de la ciudad, el órgano de la autonomía municipal, por medio del cual los vecinos velaban por los problemas administrativos, económicos y políticos del municipio. Su estructura y composición fue semejante a la que tuvieron los Cabildos de España; pero sus atribuciones variaron y también su

importancia política, debido a las condiciones especiales que tuvo la sociedad colonial.

Con el paso de los años, y las modificaciones legales en esta materia se fue cambiando su conceptualización. La última ley que regula su actuación es la Ley Orgánica del Poder Público Municipal (2006), que en su artículo 75 establece: *“El Poder Público Municipal se ejerce a través de cuatro funciones: la función ejecutiva, desarrollada por el alcalde o alcaldesa a quien corresponde el gobierno y la administración...”*. Razón por la cual existen las Alcaldías como órganos de gobierno municipal.

Para el momento de la elaboración de esta investigación el Alcalde en funciones es Luis Javier Sifontes Cedeño, por el Partido Socialista Unido de Venezuela, elegido en el año 2017. Durante su gestión, se observan múltiples fallas y debilidades en su gestión, muchas originadas evidentemente por el deficiente funcionamiento del sistema de Recursos Humanos, la debilidad en los subsistemas de empleo, desarrollo, compensación y prestaciones, seguridad social y salud y relaciones laborales y con empleados. Debilidades observadas por el autor y manifestadas por un número considerable de empleados de esta institución.

Por esta razones, aunadas a la importancia que posee la necesidad de aplicar prácticas innovadoras en la administración pública nacional, regional y municipal, y junto al deber de ir en pos de una gestión pública de calidad, que se traduzca directamente en el desarrollo de las ciudades y en nuestro caso de la ciudad de Cumaná, se hizo imprescindible hacer un diagnóstico de su sistema de recursos humanos y sus funciones en la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, del estado Sucre, con la finalidad de ofrecer una aproximación científica y un resultado sobre las características y funcionamiento de este organismo enfocado desde la acción de las personas que la integran.

En la Ley Orgánica del Poder Público Municipal (2006), en su artículo Nro. 77 se determina que:

La administración pública municipal deberá desarrollar programas de gerencia con procesos de mejora y formación continua, de elevación de la competencia funcional 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 y 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. 19 Artículo 78. 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 Bolivariana de Venezuela y las leyes.

A todas luces, y tomando como referencia la base legal de estas instituciones, se busca la excelencia en la gestión humana. Contar con personal capacitado, comprometido, responsable y éticamente motivado, será un hecho que garantice de la consecución de los objetivos organizacionales de una manera eficiente y con un alto nivel de calidad.

Los resultados obtenidos de esta investigación, pretenden servir de insumo para que en investigaciones posteriores se puedan delinear estrategias para fortalecer y optimizar sus funciones o procesos de RRHH, lo que a su vez contribuirá a la mejora en el desempeño de sus trabajadores públicos, que son los que deben aplicar y dar cumplimiento a todas las políticas municipales.

Actualmente, se observa en esta institución, como producto de la interacción diaria del autor con las personas que forman parte de ella, la pérdida cada vez más desproporcionada de una actitud positiva y eficiente en un número considerable de ellos, la negligencia preponderante en sus actuaciones, la falta de interés por ofrecer un servicio de calidad al usuario que la visita diariamente y la ausencia total de expectativas que los motiven a dar lo mejor de sí.

El escenario descrito anteriormente, trae como consecuencia directa, fallas notables en la aplicación de las políticas públicas en el municipio Sucre, del estado Sucre. La necesidad de mejorar el sistema de la administración pública en este municipio impone una serie de retos que exigen de sus protagonistas una actuación ética, responsabilidad, compromiso, sentido de pertenencia, la aplicación permanente de la justicia y la normativa legal respectiva, la revisión permanente de su conducta y el autoanálisis.

Estos valores y principios de actuación esperados en un funcionario y/o un trabajador, se ven afectados en gran medida por un evidente sistema de recursos humanos deficiente, desvinculado de la realidad actual y de la necesidad que exigen los cambios y transformaciones sociales.

Lo que reafirma la necesidad de reorganizar y adecuar su estructura a las exigencias de la sociedad moderna. Sobre este tema, en la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, son muy pocos los estudios que se han realizado, y los que se han podido consultar datan de mucho tiempo, o atienden solo a una unidad administrativa en particular.

Esta investigación permitió identificar claramente la manera en que se ejecutan los procesos y funciones objeto de estudio, y ello ofrecerá una base sólida para otros estudios que puedan formular mecanismos y estrategias

concretos para adecuar su funcionamiento al proceso que no solo exige esta institución, sino que admita y cristalice el verdadero cambio que se requiere.

Un adecuado sistema de recursos humanos en esta organización será el único instrumento que garantice la reinstitucionalización deseada. Es necesario indicar que todo el recurso humano que forma parte de la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre, se clasifica en dos tipos: empleados y obreros.

Esta investigación se circunscribe a todo el personal de esta institución, representado por Cinco Mil Quinientos Nueve (5.509) trabajadores y cuya muestra alcanzo los Trescientos Sesenta (360) trabajadores.

Dicho componente humano se encarga de realizar los procesos propios de las diferentes dependencias, ofrecer y aplicar sus conocimientos y formación profesional en áreas de administración, contabilidad, recursos humanos, estadística, informática, sociología y trabajo social, planificación y nutrición entre muchas otras. Así como el personal obrero que apoya en la realización de todas las actividades técnicas, de jardinería, ornato, desmalezamiento, limpieza de la ciudad, entre muchas otras.

## **1.2. Formulación del Problema**

- ¿Cómo es el sistema de recursos humanos aplicado por la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre?
- ¿Cuáles son las políticas, normas y procedimientos en materia de Recursos Humanos aplicados por la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre a sus trabajadores?
- ¿Qué caracteriza al proceso de Empleo para el personal en la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre?

- ¿Cuáles son las características del proceso de Desarrollo de Recursos Humanos para el personal de la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre?
- ¿Cómo se aplica el proceso de Compensación y Prestaciones para el personal de la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre?
- ¿Cómo es el proceso de Seguridad Social y Salud en la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre para su personal?
- ¿Cuáles son las características del proceso de Relaciones laborales y con los trabajadores de la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre?

### **1.3. Objetivos de la Investigación**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Diagnosticar el sistema de recursos humanos de la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre basado en las opiniones de sus trabajadores, Cumaná, 2019.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Identificar las políticas, normas y procedimientos en materia de Recursos Humanos que aplica la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre a su personal.
- Describir el proceso de Empleo aplicado por la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre a sus trabajadores.
- Caracterizar el proceso de Desarrollo de Recursos Humanos aplicado por la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre.
- Conocer el proceso de Compensación y Prestaciones aplicado en la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre a sus trabajadores.



- Diagnosticar el proceso de Seguridad Social y Salud aplicado a los trabajadores por la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre.
- Describir el proceso de Relaciones Laborales y con trabajadores aplicado en la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre.

#### **1.4. Justificación**

El indetenible avance de las ciencias administrativas y en especial el campo de los recursos humanos han provocado una verdadera competencia en el mundo de las organizaciones, dado que la implementación de teorías novedosas, y técnicas y estrategias innovadoras en materia de talento humano, han dado como resultado que los niveles de productividad y desempeño se hayan elevado sustancialmente.

Como consecuencia directa de ello las empresas que han apostado al cambio y a la aplicación de nuevas tendencias de la ARH han obtenido un sólido posicionamiento y una proyección sostenible en el tiempo. Esto ha sido muy evidente, por lo que cada vez, más y más, las organizaciones destinan gran parte de su tiempo y recursos en la formación, crecimiento, desarrollo y motivación de su personal.

A pesar de esto, muchas organizaciones, incluyendo las pertenecientes al sector público, aún no cuentan con un claro y definido sistema de gestión en materia de recursos humanos, lo que provoca nudos críticos en esta vital área. En Venezuela, la administración pública se encuentra en un palpable camino hacia la modernización, como consecuencia de considerar los beneficios de involucrar en su funcionamiento dichas nuevas prácticas.

Sin embargo, no todas han implementado las bondades de la nueva Administración de Recursos Humanos. La Alcaldía Bolivariana del municipio

Sucre, en el estado Sucre es una ellas, pues aun cuando ha venido experimentando cambios en esta materia, la gran cantidad de personas que lo integran, se pudiera asegurar que es desproporcionada, muy propia de las organizaciones públicas venezolanas.

Además, la limitación de recursos presupuestarios y la falta de voluntad de algunos de sus titulares y directivos, ha traído como consecuencia que siga expandiéndose su estructura en la medida en que crece la población y sus necesidades, pero sin un sistema gerencial de recursos humanos delimitado y adaptado a las necesidades de una estructura moderna y acorde a las expectativas actuales, que permita desarrollar a sus funcionarios y trabajadores en la medida en que crecen también las exigencias del mundo.

El primer paso para afrontar un problema es identificarlo, determinar cuáles son las debilidades de sus sistemas, las amenazas de su entorno, diagnosticar la raíz del problema. En respuesta a esta situación, se realizó el presente estudio con la intención de ofrecer a las autoridades competentes la manera en como verdaderamente se aplican las políticas, normas y procedimientos de recursos humanos, y cómo se ponen en práctica en la realidad los lineamientos necesarios para una gestión pública eficiente y eficaz.

Así mismo, ofrece una visión exacta y definida de la situación que experimenta la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, del estado Sucre en cuanto a su sistema de recursos humanos, lo que permite observar las fallas y deficiencias que inciden negativamente en su desempeño.

A la vez los resultados obtenidos permiten dar una base sólida para el proceso de reorganización que adelantaría esta institución.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedentes de la Investigación**

Entre las investigaciones realizadas y consultadas en el área de la Administración Pública, en cuanto a recursos humanos que sirven de guía, aportan información y son de gran interés para realizar esta investigación, se escogieron los siguientes trabajos.

En primer lugar se referencia la Tesis de Maestría en Administración, mención Gerencia, presentada por Miranda (2011:111) titulada “Propuesta de un modelo gerencial basado en la gestión del conocimiento orientada a las empresas de servicio público de comercialización de gas de la región Centro Occidente de Venezuela según distribución geográfica de PDVSA GAS, S.A.”, la cual establece dentro de sus conclusiones que:

...el eje de un programa de acción es la asignación de los recursos y, en especial, las decisiones relativas al capital humano. El capital humano debe estar asignado a las áreas que puede producir el mayor retorno de cada esfuerzo; las decisiones con respecto al personal son muy importantes y determina si la empresa está orientada a la efectividad.

Lo anterior permite afirmar que una organización perteneciente a la Administración Pública debe considerar que las personas que forman parte de ella hacen la diferencia entre el éxito o el fracaso en su accionar y toda la base de su actividad garantizará que se preste un servicio eficiente a la comunidad, lo cual es el objetivo principal de la gestión pública.

En el mismo orden de ideas, la Tesis de Maestría en Gerencia en la Universidad de Carabobo presentada por Alonso (2009), titulada: “Un enfoque de Gestión Pública Municipal inserto en el paradigma del Coaching Gerencial en las Alcaldías de los Municipios: San Diego, Libertador y Valencia del Estado Carabobo”, detallan la Administración Pública Municipal,

de las mencionadas alcaldías, con el objetivo de saber cuáles son los factores que afectan tanto física, psicológica y emocionalmente a los empleados de la Administración Pública Municipal. Realizando una investigación de tipo descriptiva, fundamentada por el Coaching Gerencial en la Administración Pública Municipal, con el apoyo de trabajos anteriores, publicaciones, así como la recolección de datos de la realidad donde acontecen los hechos. Esta investigación constituye un antecedente importante porque toma en consideración la Administración Pública Municipal analizando en esta el comportamiento del funcionario público.

Otro estudio importante de referenciar es el realizado por Serna (2003), presentado como Tesis Doctoral en la Universidad Pompeu Fabra en Barcelona, España, titulada “Instituciones y políticas públicas en la gestión de los recursos humanos de las Comunidades Autónomas”, estudio que fue de carácter analítico y con un enfoque esencialmente teórico, en donde se plantea como parte de sus conclusiones que:

Durante este período he tenido la oportunidad de profundizar en el análisis de las administraciones públicas desde la perspectiva de la Ciencia Política y de la Administración, combinando la aproximación teórica con la de carácter aplicado”. Desde ambas, y con una visión integral de los procesos de configuración y desarrollo de las organizaciones públicas, he podido constatar la importancia fundamental del sistema de gestión de recursos humanos. Su papel se revela clave tanto para explicar el funcionamiento como los resultados de las organizaciones públicas, como para dar cuenta de las dificultades para su transformación efectiva. Más allá de la importancia de otro tipo de elementos como las estructuras, los procesos o los recursos materiales, lo que realmente explica la capacidad de actuación efectiva de las administraciones públicas es la implicación y el desempeño de sus empleados. Por ello la gestión de recursos humanos se constituye como un instrumento clave no tan solo por su propio alcance sustantivo sino por sus implicaciones en el conjunto de la actividad de las organizaciones públicas.

Lo cual evidencia claramente el impacto que tiene el sistema de recursos humanos en el funcionamiento y accionar de la administración pública, y por ende en los servicios ofrecidos a la sociedad, catalogándolo

como un elemento “clave” en su desempeño. De la misma forma, se manifiesta una consideración fundamental de las personas como un factor determinante de la actuación efectiva de las políticas públicas en las instituciones del Estado.

De igual manera, se referencia el trabajo presentado por Robina (2002), presentado como Tesis Doctoral en la Universidad de Extremadura, España, titulada “Condiciones sociolaborales de los empleados públicos: Motivación y satisfacción laboral en la Administración Regional Extremeña”, de donde se cita la siguiente conclusión:

Entre los problemas que supongan un “freno u obstáculo en el desarrollo del trabajo”, por su repercusión en la motivación de los empleados públicos podemos citar el orden material (“poco espacio”, “falta de medios humanos e informáticos”), (“falta de planificación”, “excesiva burocratización”, “falta de una política de Recursos humanos), y otros factores (“falta de adecuación de los cursos de formación a los puestos de trabajo), etc. A conclusiones similares han llegado los empleados que desempeñan tareas de dirección. Por todo ello, la estructura normativa presenta una serie de carencias, reflejadas en factores de carácter funcional como “la lentitud para resolver los asuntos por mala organización”. Esta opinión tiene un respaldo aún mayor en los jefes de servicio. En el origen de aquellos efectos pueden situarse diferentes factores como: la falta de idoneidad del capital humano, los retrasos producidos por la excesiva normativización, la falta de planificación de objetivos en las jefaturas, etc.

En esta referencia se mencionan una serie de problemas u “obstáculos” que coinciden con los observados por el autor de esta investigación en el lugar de estudio, y que son objeto de investigación en el diagnóstico a realizar. Por tanto, el componente humano en las administraciones públicas mundiales ofrece un tratamiento y características similares, que inciden directamente en su desempeño, disminuyendo así las posibilidades de obtener resultados satisfactorios en la acción del Estado a través de sus instituciones.

## **2.2. Bases Teóricas**

En este apartado se ofrecerán una serie de conceptos, definiciones, clasificaciones, reseñas y normativas legales que permitirán sustentar teóricamente la investigación.

### **2.2.1. Una aproximación conceptual sobre Organización**

Según Gómez (1994:191) una organización es: “...*la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social, con el fin de lograr la máxima eficiencia en la realización de planes y objetivos*”.

Stoner y otros (1996:6) opinan que una organización son: “...dos o más personas que trabajan juntas, de manera estructurada, para alcanzar una meta o una serie de metas específica”.

De acuerdo a esto, se puede definir una organización como estructuras sociales diseñadas para lograr metas o leyes por medio de los organismos humanos o de la gestión del talento humano y de otro tipo y están compuestas por procesos interrelacionados que cumplen funciones especializadas.

Una organización es un grupo social compuesto por personas, tareas y administración que forman una estructura sistemática de relaciones de interacción, tendientes a producir bienes o servicios o normativas para satisfacer las necesidades de una comunidad dentro de un entorno, y así poder lograr el propósito distintivo que es su misión.

En conclusión, son estructuras que combinan el esfuerzo de los individuos o grupos de sus diferentes niveles, con los elementos necesarios dentro o fuera de ella para que se cumplan los objetivos planificados.

### **2.2.2 Administración, concepción teórica.**

Muchos autores ofrecen definiciones y acercamientos conceptuales sobre el término administración, y algunos de ellos afirman sobre la dificultad de conceptualizar un proceso tan amplio e importante. A continuación se ofrecen algunas de las definiciones de este término extraídas de obras de reconocida relevancia en el campo de la teoría administrativa.

Robbins (2007:7) afirma que la administración es la *“coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas”*.

De acuerdo a Hitt y otros (2006:8), administración se define como *“el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional”*

Según Koontz (2004:6) la administración es *“el proceso de diseñar mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos”*.

Así mismo, Stoner (1996:7), la administración se define como: *“un proceso de planificación, organización, dirección y control de trabajo de los miembros de la organización de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas”*.

De manera general y tomando en consideración todas las citas anteriores, se concluye que la administración es un proceso en el que convergen una serie de funciones básicas e imprescindibles que pretenden coordinar el esfuerzo y la aplicación de muchos elementos (financieros, materiales, tecnológicos, humanos, entre otros) de manera racional, eficiente y eficaz para alcanzar las metas u objetivos de las organizaciones.

### 2.2.3. Breve conceptualización sobre Administración Pública

La Administración Pública, caracterizada como la actividad del Estado, tiene por objeto a la sociedad, para la cual labora en su continuidad y desarrollo. Por consiguiente, dicha administración tiene su origen existencial, así como su legitimidad y justificación, en la continuidad y desenvolvimiento de la sociedad.

La voluntad del Estado supone un objeto sobre el cual actúa. Cuando la acción se repite continuamente, se llama "actividad".

En palabras de Guerrero (2007:7) la Administración Pública *“constituye la actividad del Estado que está encaminada a producir las condiciones que facilitan la continuidad de la sociedad y crear las capacidades de desarrollo de los elementos que la constituyen”*.

De acuerdo a Quisbert (2012, Documento en línea) la Administración Pública se define como:

...aquella función del Estado que consiste en una actividad concreta, continua, práctica y espontánea de carácter subordinado a los poderes del Estado y que tienen por objeto satisfacer en forma directa e inmediata las necesidades colectivas y el logro de los fines del Estado dentro el orden jurídico establecido y con arreglo a este.

En resumen, y conceptualizando las definiciones anteriores se puede afirmar que la administración pública se refiere al contenido esencial de la actividad correspondiente al Poder Ejecutivo y sus actividades de gestión sobre los bienes del Estado, para suministrarlos de forma inmediata y permanente, a la satisfacción de las necesidades públicas y lograr con ello el bien general de la sociedad. Dicha atribución tiende a la realización de un servicio público, y se somete al marco jurídico especializado que norma su ejercicio y se concretiza mediante la emisión y realización de actos administrativos.



#### **2.2.4. Administración Pública Venezolana y sus niveles.**

Dentro del marco de la estructura del Estado Venezolano, la forma de la Administración Pública admite la Centralización; entendiéndose ésta, de acuerdo a Méndez (1986:31) como: *“...un sistema orgánico ordenado mediante relación jerárquica. Esto lo caracteriza por disponer de un órgano central único.”*

Es decir, es la acción de reunir o concentrar en un solo órgano, todos los asuntos de índole político y administrativo; es decir, que existe un único órgano superior capaz de tener bajo su mando todas las funciones, competencias y controles, con respecto a los demás órganos que integran la Administración Pública Venezolana.

En este orden de ideas, se dice que existe centralización, cuando los órganos que conforman la Administración Pública se agrupan colándose unos respecto con otros, en una situación de dependencia, es decir, en una relación jerárquica, donde el órgano que se ubica en el punto más alto de la jerarquía, tiene ciertos poderes sobre los otros. Dentro del modelo de centralización, el Presidente de la República se le atribuye un doble carácter:

- El de órgano político: donde se establece la relación directa con el estado y con los demás órganos que constituyen a este último.
- El de órgano administrativo: ya que representa el órgano superior dentro de la Administración Pública Centralizada y con esto se le atribuye el poder de decidir, mandar y además la gran tarea de mantener la relación entre los órganos que se encuentran bajo su dependencia.

Es necesario mencionar las características más resaltantes de la Centralización, las cuales son:

- Existe un órgano superior que concentra todas las funciones y competencias.
- Los demás órganos que componen la Administración Pública, no tienen autonomía funcional, es decir, que no pueden tomar decisiones propias.

Ahora bien, dentro del marco de la estructura de una administración pública centralizada, se encuentran diferentes niveles de organización, para comprender la centralización de la Administración Pública Venezolana, los cuales son:

- La Administración Pública Nacional.
- La Administración Pública Estatal.
- La Administración Pública Municipal.

En primer término se explica la forma centralizada de la Administración Pública Nacional; es el primer y más alto nivel dentro de esta estructura, y se rige por las disposiciones de la Ley Orgánica de la Administración Pública – L.O.A.P.- (2008), con la finalidad de ampliar y organizar la administración del Estado, atendiendo a la organización y la competencia de los poderes públicos establecidos previamente por la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Por otro lado y atendiendo a la forma de centralización de este nivel, se encuentra que la Administración Pública centralizada de acuerdo con lo establecido en la Ley Orgánica de la Administración Pública; introduce ciertos órganos que ayudaran a la buena ejecución de las funciones públicas, para así lograr los fines propuestos por el Estado. Dentro de los órganos establecidos se encuentran los siguientes:

1. Órganos Superiores de Dirección: conformado por aquellos que integran el Poder Ejecutivo:

- Presidente de la República: Jefe de Estado y máximo jerarca de la administración pública; además de las atribuciones conferidas por la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (C.R.B.V), la L.O.A.P, le atribuye a éste dirigir la administración pública central a nivel nacional, entre las tareas que le confiere esta Ley, se pueden nombrar las siguientes: créditos adicionales; negociación de empréstitos; contratos de interés público nacional; y reglamentación de Leyes. Además de las atribuciones mencionadas el Presidente de la República tiene otras funciones establecidas, que ejecutara de mano con el Vicepresidente o Ministros del ramo, como lo son: administración de la Hacienda Pública; y Convenciones de Gobernadores.
- Vicepresidente de la República: Es el órgano directo de colaboración del Presidente de la República, le corresponde al igual que el Presidente, ejecutar funciones tanto de gobierno como administrativo, por lo que le corresponde coordinar la Administración Pública Nacional, de acuerdo a las instrucciones previas del Presidente. Además, debe presidir el Consejo de Ministros, previa autorización del Presidente, coordinar relaciones con la Asamblea Nacional, entre otros.
- Ministros y Viceministros: son órganos directos de colaboración para con el Presidente, que junto al Vicepresidente forman el Consejo de Ministros (a este asistirá el Procurador General de la República, con derecho a voz); éstos son responsables solidariamente de sus propios actos y se rigen por la Ley Orgánica de la Administración Central. Anteriormente los recursos bajados se establecían por cuotas del presupuesto nacional, por dos etapas una para la formulación y otra para la ejecución; pues ahora solo los proyectos aprobados son los que recibirán los recursos necesarios para su ejecución.

2. Órgano de Coordinación y Control de la Planificación Centralizada: encabezada ésta por la Comisión Central de Planificación, que está regida por la Ley Orgánica de Creación de la Comisión Central de la Planificación. Éste es un órgano permanente de la Administración Pública y está integrada principalmente por el Vicepresidente y el Ministerio del Poder Popular de Planificación y Desarrollo. Con esta Comisión Central de Planificación, se busca transitar hacia un modelo de sociedad socialista, que asegure la satisfacción de las necesidades del ser humano, con una justa distribución de las riquezas nacionales y la lucha incansable contra la pobreza, exclusión y opresión; además impulsará y pondrá en marcha un proceso intenso de revisión de los planes, presupuestos y estrategias de las empresas del Estado, a fin de reorientar su dirección y gerencia, sus modos de producción y de gestión, hacia el nuevo modelo de desarrollo económico y social.

3. Órganos Superiores de Consulta: Son órganos que apoyan la gestión de la administración pública, entre éstos se encuentran:

- Procuraduría General de la República: tiene la tarea de asesorar, defender y representar judicial y extrajudicialmente los interés patrimoniales, que correspondan a la República, además será consultada para la aprobación previa de los contratos celebrados con respecto al interés público nacional.
- Consejo de Estado: Será de su competencia recomendar políticas de interés nacional, en aquellos asuntos sobre los que el Presidente considere requiera de su opinión.
- Consejo de Defensa de la Nación: Es el máximo órgano de consulta para la planificación y asesoramiento del Poder Público en los asuntos relacionados con la defensa integral de la Nación, su soberanía y la integridad de su espacio geográfico.

- Juntas Sectoriales: Son creadas con el fin de asesorar y proponer acuerdos o políticas sectoriales, así como estudiar y hacer recomendaciones sobre las decisiones tomadas en Consejo de Ministros.
- Juntas Ministeriales: está integrada por el Ministro y Viceministro, quienes tendrán la tarea de planificar y coordinar los asuntos que están sujetos a su cargo; además esta contara con una unidad estratégica de seguimiento y evaluación adscrita a su despacho.

En segundo término y ayudando de forma directa en la consecución de los objetivos dentro de la Administración Pública venezolana, se encuentra el modelo de centralización a nivel estatal, pero antes de mencionar la forma como se estructura la centralización en los estados, se debe abordar en el concepto del mismo, entendiéndose este como: una entidad autónoma, con plena personalidad jurídica, obligada a mantener la soberanía e integridad nacional y cumplir con lo expuesto en la Constitución, para el logro de sus competencias. Ahora bien, la centralización a nivel estatal va dirigida por el Gobernador, que es el representante del Poder Ejecutivo en este nivel y la gestión de este será vigilada por el Contralor del Estado. Dentro de las funciones administrativas del Gobernador, se mencionan las siguientes:

- Ejecutar las leyes dictadas por el Poder Ejecutivo.
- Prestar servicio policial.
- Administrar y suministrar papel sellado, timbres y estampillas.
- Administración y conservación de puertos y aeropuertos.
- Administración y conservación de vías terrestres que correspondan al Estado.
- Así como actos relativos a su organización y régimen de personal.

Además de lo antes mencionado, existe un componente legislativo que ayuda a que se dé un modelo centralizado dentro del Estado, y está a cargo del Consejo Legislativo, que ayudara a circunscribir las potestades de organización y funcionamiento; este órgano cuenta con la colaboración de los Consejos de Planificación y Coordinación de Políticas Públicas, que actúan conjuntamente para establecer pautas de políticas de descentralización.

Antes de explicar la forma de centralización del último nivel (municipal), se hace necesario destacar que en el caso de Venezuela, que cuenta con un Distrito Metropolitano, el cual se crea con la unión de dos o más municipios, bien sea para compartir una misma actividad económica, social o física; en el caso venezolano el Distrito Metropolitano de Caracas que está formado por parte del estado Miranda y por el Distrito Capital. En este caso la administración se realiza atendiendo principalmente a las condiciones de la población, desarrollo económico y social, y en cuanto a las competencias administrativas de la misma serán asumidas por el o los principales representantes del Poder Ejecutivo, en ese distrito.

Ahora bien, en tercer y último término, se encuentra la estructura centralizada de los municipios, la representan los Alcaldes, quienes se encargan de:

- Ejecutar las leyes u ordenanzas establecidas por el Consejo Municipal.
- Prestar servicios de agua potable, electricidad, gas doméstico, aseo urbano, cementerio, mercados públicos.
- Prestar servicio policial.

Así como cualquier otra actividad relacionada con la organización, funcionamiento o régimen de personal. De la mano con el Alcalde estarán los Consejos Municipales, quienes dentro de sus atribuciones administrativas

tendrán la potestad de, realizar actividades relativas a su función y organización, además en ejercicios de tales funciones dictan reglamentos interiores y de debate, nombran y remueven su personal. El encargado de controlar y vigilar los ingresos y gastos efectuados es el Contralor Municipal; el cual goza de autonomía orgánica, según la Ley Orgánica de Régimen Municipal.

### **2.2.5. Algunas nociones sobre Recursos Humanos**

El término Recurso Humano ha sido muy cuestionado y catalogado por muchos autores como “difícil” de definir. Algunos autores utilizan términos diversos para identificar la fuerza de trabajo de las organizaciones y diferenciarlos de los demás recursos (materiales, financieros, tecnológicos). Entre las diversas acepciones con las cuales se identifican se pueden mencionar: Talento Humano, Capital Humano, Componente Humano, Colaboradores, entre otras.

De acuerdo a Stoner et al. (1996:412) este concepto se refiere a: *“...todos los atributos de la fuerza de trabajo disponibles para la producción de bienes y servicios; que incluye conceptos de educación, grado de enseñanza, habilidades, conocimiento y adiestramiento”*.

Arias et al. (2004:24) lo define como: *“...el esfuerzo o la actividad humana que comprende factores que dan diversas modalidades tales como: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades y salud entre otros”*.

En este sentido, se denomina recursos humanos a las personas con las que una organización (con o sin fines de lucro, y de cualquier tipo de asociación) cuenta para desarrollar y ejecutar de manera correcta las acciones, actividades, labores y tareas que deben realizarse y que han sido solicitadas a dichas personas. Los recursos humanos pueden aportar sus

conocimientos teóricos, operacionales, valor agregado, fuerza física; que impactarán directamente en el desarrollo empresarial –se tratará siempre que sea de manera positiva.

#### **2.2.6. Significación de Administración de Recursos Humanos**

El origen de la administración de Recursos Humanos se remonta al pasado y su aplicación se manifiesta en todas las áreas de las instituciones y empresas. Así mismo los principios de Taylor (1911) y Fayol (1916) pusieron las bases de la administración, a través de la coordinación, dirección y, por tanto, del mejor empleo de los Recursos Humanos que intervienen en el trabajo. De acuerdo a Zeledon (2004) “...*el mismo Taylor viendo la importancia del área, creo las oficinas de selección*”.

El propósito de la administración de Recursos Humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. Es por tal situación que los gerentes y los departamentos de Recursos Humanos logran sus metas cuando se proponen fines claros y cuantificables.

Estas técnicas mejoran la administración de Recursos Humanos pero también se debe de contar con personal idóneo, elementos y materiales de la mejor calidad y avances técnicos que vayan con la época.

La Administración de Recursos Humanos de acuerdo a Chiavenato (2000: 165):

Consiste en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, en la medida en que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales que se relacionan directa o indirectamente con el trabajo.



Este término también se conceptualiza, en palabras de Arias et al. (2004:18) como “...*el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general*”.

De la misma manera Dolan (2003:4) define la Administración de Recursos Humanos como “...*la disciplina que se encarga de organizar a los trabajadores y a las personas que laboran en una empresa para alcanzar los objetivos de ambas partes*”.

Así mismo, Fernández (1999:9) la conceptualiza como un:

Sistema organizacional que asume la responsabilidad de la política de dirección y desarrollo de recursos humanos, apoyado en una cultura, una estrategia, unos sistemas y técnicas que permitan obtener, ilusionar y desarrollar la eficacia y la eficiencia de la organización y lograr la satisfacción de las personas y el desarrollo de los recursos humanos.

En general este término contempla el total de las funciones necesarias para organizar y dinamizar el esfuerzo humano dentro de las organizaciones y que tiene como objetivo principal potenciar sus actividades para el logro de las metas comunes.

### **2.2.7. Políticas, Normas y Procedimientos de Recursos Humanos**

A pesar de la importancia de la salud financiera de una empresa, también se le debe reconocer la gran importancia que tiene en la organización de una empresa tener al día una serie de documentos que enmarcan las actividades diarias de la organización en sus procesos productivos. Estos documentos tienen diferentes nombres e incluso algunos son reunidos en uno solo. Tales documentos reúnen normas internas, procedimientos, reglamentos, directrices y formatos de los que todos los empleados deben tener conocimiento.

Con la implementación de unas reglas de juego claras y conocidas por todos los empleados, solo se requiere hacer un control de gestión básico para hacerle el seguimiento a una compañía e ir haciendo los correspondientes correctivos para que los normales procesos producción de la compañía no se detengan y toda la empresa se mantenga en sintonía.

#### **2.2.7.1. Políticas de recursos humanos**

De acuerdo a Gómez y otros (2001:326) las políticas son “...orientaciones que se establecen para dirigir funciones y asegurar que éstas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados”. Es la orientación administrativa para impedir que los empleados desempeñen funciones que no desean o pongan en peligro el éxito de funciones específicas.

Toda organización necesita implementar formas de trabajo que constituyan al mejoramiento de la misma. De acuerdo a Chiavenato (2004:144) las políticas de recursos humanos “son reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que éstas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados”. Por lo tanto, las políticas constituyen una orientación de normas o procedimientos a seguir dentro de una empresa.

Algunos tipos de políticas de Recursos Humanos son:

- a) Política de Provisión de RRHH: fuentes de reclutamiento internas y externas; técnicas de reclutamiento usadas; y criterios de selección.
  
- b) Política de Aplicación de RRHH: Requisitos intelectuales, físicos para el desempeño en los cargos de la empresa; criterios de planeación, distribución y traslado interno de RRHH; y criterios de evaluación de calidad con la evaluación del desempeño.

c) Política de Mantenimiento de RRHH: Criterios de remuneración tomando en cuenta la evaluación del cargo y los salarios del mercado, además de la remuneración indirecta; beneficios sociales: como mantener motivada la fuerza laboral de manera participativa y productiva dentro de un clima organizacional adecuado; criterios de higiene y seguridad: buenas condiciones físicas ambientales, buena relación con representantes de personal y sindicatos.

d) Política de Desarrollo de RRHH: Criterios de diagnóstico y programación de preparación y rotación de puestos de la fuerza laboral, criterios de desarrollo de recursos humanos a mediano y largo plazo.

e) Política de control de RRHH: Mantener una base datos que suministre información necesaria para realizar análisis cuantitativo y cualitativo de la fuerza laboral; mantener auditoría permanente para aplicar y adecuar políticas y procedimientos de RRHH en la organización.

Los objetivos principales de las políticas de Recursos Humanos, según Robbins (2007:192) son los siguientes:

a) Promover el desarrollo de una gestión moderna que anticipe, oriente y fortalezca los cambios necesarios para cumplir los objetivos estratégicos institucionales, desarrollando una administración que así mismo promueva el desarrollo de las personas y de la organización.

b) Fortalecer la Gestión de Recursos Humanos de las organizaciones, apoyando, orientando y asesorándolos, para contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales.

c) Desarrollar un sistema integral de Recursos Humanos que contenga políticas y procedimientos de reclutamiento y selección, de

remuneraciones, capacitación y de las demás funciones de Recursos Humanos.

d) Fomentar el sentido de pertenencia, compromiso, identidad, integración y transversalidad en las actuaciones de los colaboradores.

e) Promover en las organizaciones un estilo sustentado en la cooperación, la rigurosidad profesional, el respeto a pluralidad y universalidad del pensamiento, así como la participación y compromiso con los principios orientadores de las organizaciones.

f) Promover de climas laborales sustentados en formas de comunicación directa y relaciones humanas armónicas. Promoción y logro del mejoramiento de la calidad de vida del personal, de sus condiciones de trabajo y el desarrollo de acciones sistemáticas de prevención de riesgos.

La política de recursos humanos de una organización es una serie de reglas, procedimientos y lineamientos que rigen las interacciones de la compañía con sus empleados. Se desprenden del plan estratégico general de la compañía, y son usualmente desarrolladas con la participación de los mandos medios y otros empleados. El director o el departamento de recursos humanos son responsables por la compilación, el mantenimiento y la administración de las políticas de recursos humanos de una organización.

#### **2.2.7.2 Normas de recursos humanos**

Una norma, según Stoner et al. (1996: 547) son “...*supuestos y expectativas sobre cómo se comportarán los miembros de un grupo*”. Así mismo, Jaramillo (1998:24) indica que:

...son reglas o pautas de acción generales para situaciones cotidianas que afectan las funciones de la organización. Ninguna actividad administrativa puede lograrse sin el establecimiento de

normas o reglas, que deben ser obedecidas con disciplina y responsabilidad. Constituyen además, el patrón para juzgar la forma como se trabaja y poder, mediante ello, aprobarlo o desaprobarlo.

De esta manera y analizando ambas ideas puede decirse que las normas son criterios mediante los cuales se puede medir la cantidad, calidad y/o grado de desempeño de las funciones. Además sirven para unificar el comportamiento de las personas y de guía a todos los empleados para llevar a cabo su trabajo.

Son señalamientos de observancia general que se establecen para orientar la conducta en sentido positivo. De acuerdo a Balderas (1995:28): *"...la finalidad de las normas es orientar las acciones del personal, su importancia radica en señalar los requisitos para ejecutar las actividades, las normas deben realizarse por escrito y difundirse"*.

### **2.2.7.3. Procedimientos de recursos humanos**

Según Melinkoff (1990:28), *"Los procedimientos consisten en describir detalladamente cada una de las actividades a seguir en un proceso laboral, por medio del cual se garantiza la disminución de errores"*.

En palabras de Stoner et al. (1996:325) un procedimiento es *"...un plan permanente que contiene lineamientos detallados para manejar las acciones de la organización que se presentan con regularidad"*.

Por lo tanto, es la presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué, y cuánto tiempo se hacen, señalando los responsables de llevarlas a cabo.

El hecho importante es que los procedimientos existen a todo lo largo de una organización, aunque, como sería de esperar, se vuelven cada vez más rigurosos en los niveles bajos, más que todo por la necesidad de un

control riguroso para detallar la acción, de los trabajos rutinarios llega a tener una mayor eficiencia cuando se ordenan de un solo modo.

Según Biegler (1980:54) "*...los procedimientos representan la empresa de forma ordenada de proceder a realizar los trabajos administrativos para su mejor función en cuanto a las actividades dentro de la organización*".

#### **2.2.8. Generalidades sobre el Sistema de Recursos humanos**

De acuerdo a Gómez (1980:35): "*...la administración de recursos humanos, concebida como sistema, estará conformada por los procesos, formados por las distintas funciones que desempeña, tales como: reclutamiento, selección, evaluación, adiestramiento, protección social, promoción, desarrollo, etc.*".

Cada uno de estos subsistemas que forman el sistema están interconectados entre sí y se afectan unos con otros, en forma evidente, de allí que existe imperiosa necesidad de coordinar y definir sus actividades, a fin de que puedan actuar en forma coherente y provechosa.

A su vez, el sistema de la ARH actúa en armonía con los otros sistemas, que conforman la empresa, los cuales vendrían a ser los otros departamentos y secciones de la misma.

Para Chiavenato (2002:27) estos subsistemas: "*...constituyen un proceso mediante el cual los recursos humanos son captados y atraídos, empleados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización. Este proceso no sigue obligatoriamente el orden establecido debido a la interacción de los subsistemas*".

En adicional a estas ideas, los sistemas de recursos humanos consisten en un conjunto de políticas, normas y procedimientos destinados a

organizar los elementos humanos que se requieren para crear y mantener las condiciones necesarias para garantizar que, además de la mayor y mejor utilización de este recurso, se logre la renovación oportuna de sus integrantes.

De acuerdo con esto un sistema de recursos humanos no debe entenderse solamente como un sistema de procedimientos administrativos, sino también como el desarrollo del personal, es decir, como una forma sistemática de alcanzar el progreso del trabajador en el ámbito de la empresa colocándolo en condiciones tales que pueda lograr cada vez mejores condiciones y mayores responsabilidades.

Sin embargo, Chiavenato (2009), denomina procesos a este conjunto de funciones agrupadas, y los clasifica de la siguiente manera:

- 1.- Procesos para integrar personas
  - Reclutamiento
  - Selección
- 2.- Procesos para organizar personas
  - Diseño de puestos
  - Evaluación del desempeño
- 3.- Procesos para recompensar personas
  - Remuneración
  - Prestaciones
  - Incentivos
- 4.- Procesos para desarrollar personas
  - Formación
  - Desarrollo
  - Aprendizaje
  - Administración del conocimiento
- 5.- Procesos para retener personas

- Higiene, seguridad y calidad de vida
  - Relaciones con los empleados y sindicatos
- 6.- Procesos para auditar personas
- Banco de datos
  - Sistemas de información administrativos

Alles (2009) los identifica como subsistemas y los esquematiza de la siguiente forma:

- 1.- Análisis y descripción de puestos.
- 2.- Atracción, selección e incorporación de personas.
- 3.- Evaluación de desempeño.
- 4.- Remuneraciones y beneficios.
- 5.- Desarrollo y planes de sucesión.
- 6.- Formación.

Todas las consideraciones teóricas mencionadas anteriormente agrupan a las distintas funciones de la ARH en conjuntos de elementos afines y que se interrelacionan estrechamente.

Para Mondy y Noe et al. (2005:5), modelo que se utilizará para esta investigación dada su similitud con las funciones aplicadas por la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, del estado Sucre, el sistema de administración de recursos humanos está constituido por las siguientes funciones:

1.- Proceso empleo: A través de este proceso una organización se asegura de contar siempre con el número adecuado de empleados que posean las competencias necesarias, en los puestos correctos y en el momento oportuno, para lograr sus objetivos. Implica el análisis de puestos, la planeación de recursos humanos, el reclutamiento y la selección.



- a) El *Análisis de Puestos* es el proceso sistemático que consiste en determinar las habilidades, obligaciones y los conocimientos requeridos para desempeñar un trabajo. Este análisis impacta en casi todos los aspectos de la ARH, como la planeación, el reclutamiento y la selección.
- b) La *Planeación de Recursos Humanos* es el proceso que consiste en comparar las necesidades de recursos humanos con su disponibilidad y determinar si la empresa tiene escasez o exceso de personal. Los datos proporcionados establecen el escenario para el reclutamiento u otras acciones de RH.
- c) El *Reclutamiento* es el proceso que consiste en atraer personas calificadas y alentarlas a solicitar empleo en la organización.
- d) La *Selección* es el proceso mediante el cual la organización elige, de entre un grupo de solicitantes a las personas más adecuadas para los puestos vacantes en la empresa.

2.- Desarrollo de Recursos Humanos: Es una función importante de la ARH que consiste no solo en capacitación, sino también en la planeación de carreras individuales y actividades de desarrollo, desarrollo organizacional y evaluación del desempeño, una actividad que destaca las necesidades de capacitación y desarrollo (C y D).

- a) La *Capacitación* está diseñada para proporcionar a las personas el conocimiento y las habilidades necesarias para sus empleos actuales.
- b) El *Desarrollo* implica un aprendizaje que va mas allá del empleo actual, pues tiene un enfoque de mayor alcance.
- c) La *Planeación* de carrera es un proceso permanente en el que una persona establece metas de carrera e identifica los medios para lograrlas.
- d) El *Desarrollo* de Carrera es un enfoque formal que utiliza la organización para garantizar que las personas con las calificaciones y

experiencias apropiadas estén disponibles cuando se requieran. La carrera individual y las necesidades organizacionales no son independientes ni distintas. Las organizaciones deben ayudar a los empleados en la planeación de carrera de tal manera que las necesidades de ambos sean satisfechas.

- e) El *Desarrollo Organizacional (DO)* es el proceso planeado que consiste en mejorar una organización desarrollando su estructura, sistemas y procesos para mejorar la eficacia y lograr las metas deseadas. El DO se aplica a un sistema completo, como a una empresa o a una planta.
- f) La *Evaluación del Desempeño* es un sistema formal de revisión y evaluación del desempeño de las tareas, tanto individuales como en equipo. Esto ofrece a los empleados la oportunidad de capitalizar sus fuerzas y superar las deficiencias identificadas, ayudándolos así a convertirse en empleados más productivos y satisfechos.

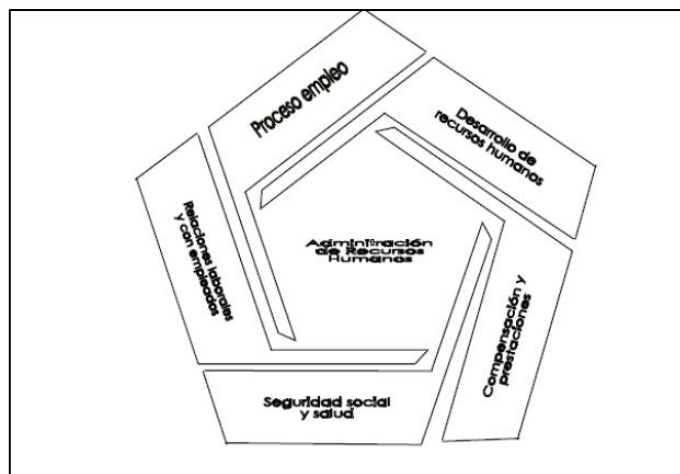
3.- Compensación y prestaciones: Un sistema de compensación bien diseñado proporciona a los empleados gratificaciones adecuadas y equitativas por su contribución al cumplimiento de las metas organizacionales. El término Compensación, incluye el total de todas las gratificaciones proporcionadas a los empleados como pago por sus servicios. Puede ser única o una combinación de lo siguiente:

- Sueldo: el dinero que una persona recibe por desempeñar su trabajo.
- Prestaciones: remuneraciones económicas adicionales distintas al sueldo base, incluyendo vacaciones pagadas, incapacidad por enfermedad, días festivos y seguro médico.
- Gratificaciones no económicas: recompensas no monetarias, como disfrute del trabajo realizado o un ambiente laboral satisfactorio que proporciona flexibilidad.

4.- Seguridad social y salud: La Seguridad Social implica proteger a los empleados de lesiones causadas por accidentes de trabajo. La Salud se refiere a la ausencia de enfermedad física o emocional de los empleados. Estos aspectos son importantes porque los empleados que trabajan en un ambiente seguro y gozan de buena salud tienen más posibilidades de ser productivos y rendir beneficios a largo plazo a la organización.

5.- Relaciones laborales y con empleados: Se refiere a la manera en que la organización interactúa con sus empleados y con las organizaciones internas formales (sindicatos) que pretendan reivindicar y defender los derechos de los trabajadores sin menoscabo del cumplimiento de sus deberes inherentes al trabajo asignado. La ley exige a las organizaciones que reconozcan a los sindicatos y negocien con él de buena fe si los empleados de la empresa desean que el sindicato los represente. Cuando un sindicato representa a los empleados de una organización, la actividad de recursos humanos se refiere a menudo como Relaciones Industriales, que se encargan de la negociación colectiva.

**Figura N° 1: Esquema de las funciones que integran el Sistema de Recursos Humanos**



Fuente: Mondy y Noe (2005:6) Administración de Recursos Humanos.

### **2.2.9. Marco institucional de la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre del estado Sucre.**

De acuerdo con la información suministrada por la Coordinación de Administración de esta institución en fecha enero 2019, la Alcaldía Bolivariana del Municipio Sucre del Estado Sucre, es una institución local que tiene como prioridad velar por el cumplimiento del desarrollo del Municipio Sucre, teniendo como dedicación hacer cumplir la Ley Orgánica del Régimen Municipal, ejecutando el presupuesto en correspondencia con el Plan de Gestión Local, asegurando en mantener la seguridad y el orden del Municipio Sucre.

Así mismo, vela por el funcionamiento de la Instituciones Municipales adscritas a la misma con el desempeño de generar el aporte necesario al desarrollo económico, social, cultural, educativo y deportivo del municipio, dar atención en cuanto a las solicitudes y problemas que afrontan los concejos comunales, comunas y el público en general.

La sede de la Alcaldía Bolivariana del Municipio Sucre está localizada en la ciudad de Cumaná-Estado Sucre, específicamente en la Avenida Universidad sector los Uveros.

Esta institución se rige por la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y por la Ley Orgánica del Poder Público Municipal. Fue creada en 1990; año en el cual se eligió de forma uninominal a quien representaría la máxima autoridad del Municipio, siendo electo como primer Alcalde al Licenciado Eloy Gil Emanuelli y en el año 1993 fue reelecto.

Para las Elecciones Municipales del año 1996 fue electo como Alcalde del Municipio Sucre al Doctor Elio Figuera Yibirín, igualmente el 30 de julio del año 2000 resulto electo como representante de la Alcaldía al Licenciado Ramiro Enrique Gómez Suarez.

En las elecciones del mes de Noviembre de año 2004 queda electo el Licenciado Enrique Maestre como nuevo Alcalde para el periodo 2004-2008, seguidamente, esta Alcaldía estuvo bajo la dirección del Licenciado Rafael Acuña, electo en Noviembre del año 2008. David Velásquez también fue elegido en noviembre del año 2013 como Alcalde. Y para el año 2017 se elige a Luis Javier Sifontes, el cual actualmente es el Alcalde hasta el año 2021.

Según el Manual de Organización de la Alcaldía Bolivariana del Municipio Sucre su Misión, Visión y objetivos institucionales son los siguientes:

**Misión:** La Alcaldía del Municipio Sucre, es el ente gestor del municipio, y tiene como misión cumplir y hacer cumplir la Ley Orgánica de Régimen Municipal, las ordenanzas municipales y hacer uso de las competencias que les confiere la Ley Orgánica de Descentralización y la propia Constitución Nacional; ejecutará presupuesto en correspondencia con el plan de gestión local que contempla la modernización de la administración, elevar el nivel técnico y cultural de los funcionarios al servicio de la alcaldía, fortalecer el crecimiento institucional. Mejoramiento de los servicios públicos, seguridad de la vida y de los bienes de las personas y la ejecución de los proyectos económicos, sociales y culturales previstos en el plan de gestión local y organizar y educar a las comunidades para que participen activamente con la Alcaldía en la ejecución de los planes y programas previstos para cada comunidad.

**Visión:** Ser una alcaldía que cuenta con una administración modernizada que responda a los niveles de eficiencia de una gerencia moderna; un cuerpo de ordenanzas actualizadas que sirvan de marco jurídico a los cambios que exige la administración municipal, unos servicios públicos que satisfagan demandas de los usuarios, un sistema de seguridad pública que garantice la vida y los bienes de las personas e inspire confianza a los

inversores. Una Alcaldía fortalecida institucionalmente capaz de concretar acuerdos con entes públicos y privados, nacionales e internacionales para financiar los programas y proyectos económicos, sociales y culturales contemplados en el plan de gestión local en cuya ejecución la comunidad organizada tenga una participación activa permanente.

**Objetivos de la Institución:** El objetivo principal de la Alcaldía Bolivariana del Municipio Sucre es garantizar y atender todas las demandas y necesidades que afronta la colectividad del municipio, en ese mismo enfoque se priorizan de la manera siguiente:

- Dar cumplimiento de la Gestión municipal y garantizar el servicio de las instituciones públicas adscritas a la Alcaldía y que éstas estén al servicio de la población del Municipio Sucre, brindando el mejor servicio para nuestra ciudadanía.
- Gestionar la recolección de desechos sólidos, reduciendo el grado de contaminación para la población, a su vez genera políticas necesarias para la concientización de la población en esta materia.
- Garantizar el orden y la seguridad del Municipio Sucre.
- Garantizar las condiciones necesarias para el crecimiento económico del municipio para que se enlace en el marco socio-productivo de la nación.
- Fomentar la cultura, la educación y el deporte para nuestra población municipal.
- Atender de manera rápida las peticiones de las comunidades.
- Involucrar las comunidades organizadas en la gestión municipal, ampliando la participación activa en todos los proyectos económicos, sociales, culturales, deportivos entre otros.
- Generar el crecimiento y el desarrollo del municipio sucre en ser unas de las ciudades modelo de Venezuela.

- Mantener una gerencia eficiente y eficaz para los ciudadanos del municipio.

En el año 2009 se modificó la Estructura Organizativa de la Alcaldía, dicho cambio se ejecutó con lo establecido por el Presidente de la República Bolivariana de Venezuela Hugo Chávez Frías, de la implementación de la ley de las comunas y otras leyes del poder popular. Su actual estructura puede observarse en la Figura N° 2.

El personal que forma parte de esta Alcaldía se distribuye de la siguiente manera:

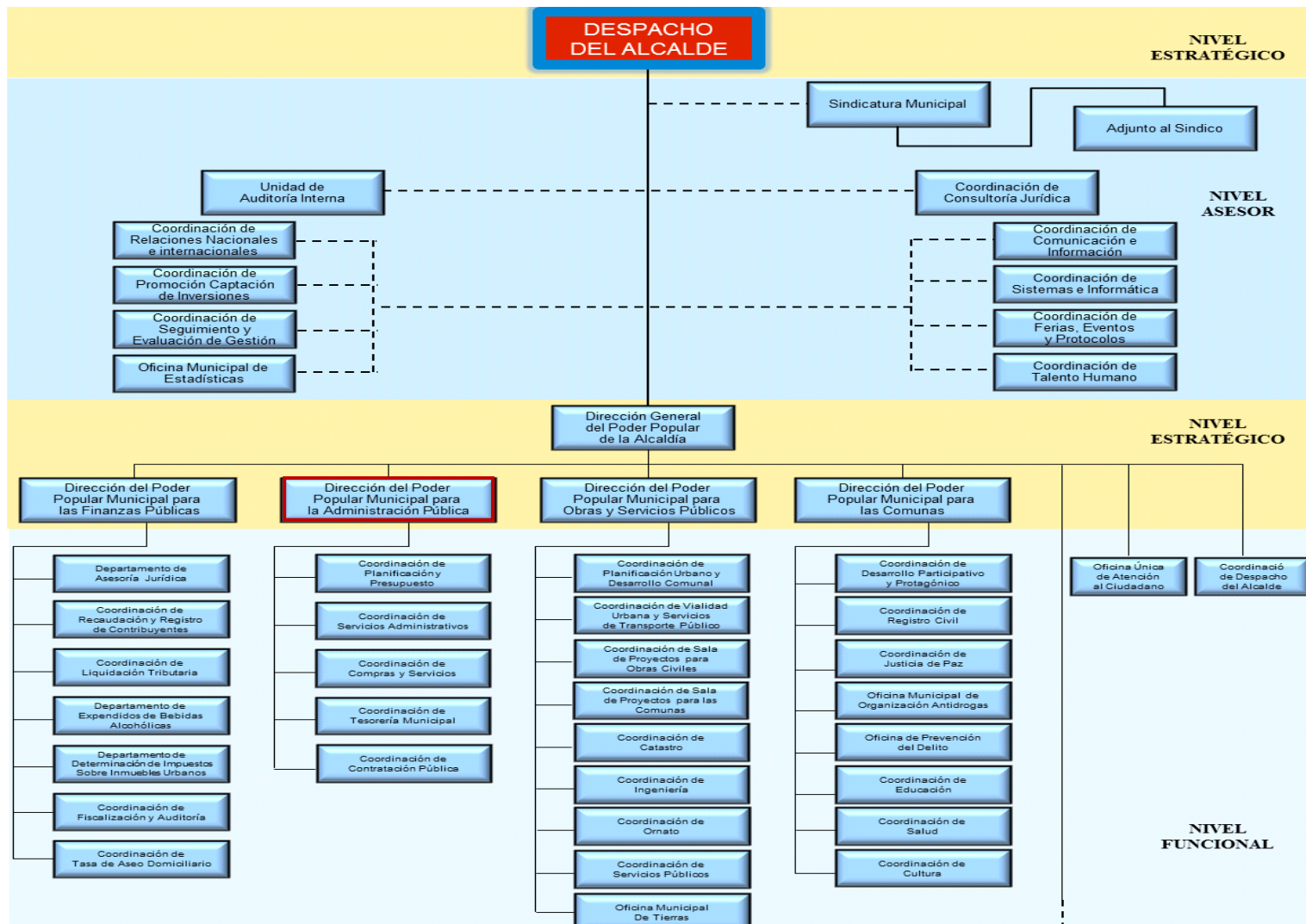
**Tabla N° 1: Distribución de los trabajadores de la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre según su condición.**

Condición de Trabajo	Cantidad
Contratado	4.503
Fijos y Pensionados	901
Honorarios Profesionales	99
<b>Total</b>	<b>5.503</b>

**Tabla N° 2: Distribución de los trabajadores de la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre según su tipo.**

Tipo de trabajador	Cantidad
Empleado	2.740
Obrero	2.763
<b>Total</b>	<b>5.503</b>

Figura N° 2 Estructura Organizativa de la Alcaldía Bolivariana del Municipio Sucre, estado Sucre



Fuente: Coordinación de Talento Humano de la Alcaldía Bolivariana del Municipio Sucre, Enero 2019



## **2.3. Bases Legales**

A continuación, se expone una serie de artículos contenidos en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) y en otras leyes y reglamentos que le dan sustento jurídico a la presente investigación.

### **2.3.1. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)**

En principio, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) como ley suprema de nuestro país contiene artículos referidos al trabajo, como elementos centrales que enmarcan esta investigación.

En su artículo N° 3, se establece que:

El Estado tiene como fines esenciales la defensa y el desarrollo de la persona y el respeto a su dignidad, el ejercicio democrático de la voluntad popular, la construcción de una sociedad justa y amante de la paz, la promoción de la prosperidad y bienestar del pueblo y la garantía del cumplimiento de los principios, derechos y deberes consagrados en esta Constitución.

Se identifica el trabajo como elemento imprescindible para lograr una serie de derechos y expectativas para los venezolanos enmarcados en los principios y valores necesarios para poseer una sociedad justa, digna y próspera.

En el artículo N° 87 se contempla:

Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona pueda obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del Estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras no dependientes. La libertad de trabajo no será sometida a otras restricciones que las que la ley establezca.

Así mismo, en su artículo N° 88, se expone que:

El trabajo es un hecho social y gozará de la protección del Estado. La ley dispondrá lo necesario para mejorar las condiciones materiales, morales e intelectuales de los trabajadores y trabajadoras. Para el cumplimiento de esta obligación del Estado se establecen los siguientes principios: 1. Ninguna ley podrá establecer disposiciones que alteren la intangibilidad y progresividad de los derechos y beneficios laborales. En las relaciones laborales prevalece la realidad sobre las formas o apariencias. 2. Los derechos laborales son irrenunciables. Es nula toda acción, acuerdo o convenio que implique renuncia o menoscabo de estos derechos. Sólo es posible la transacción y convenimiento al término de la relación laboral, de conformidad con los requisitos que establezca la ley. 3. Cuando hubiere dudas acerca de la aplicación o concurrencia de varias normas, o en la interpretación de una determinada norma, se aplicará la más favorable al trabajador o trabajadora. La norma adoptada se aplicará en su integridad. 4. Toda medida o acto del patrono o patrona contrario a esta Constitución es nulo y no genera efecto alguno. 5. Se prohíbe todo tipo de discriminación por razones de política, edad, raza, sexo o credo o por cualquier otra condición. 6. Se prohíbe el trabajo de adolescentes en labores que puedan afectar su desarrollo integral. El Estado los protegerá contra cualquier explotación económica y social. En ambos artículos se plantean una serie de premisas que tienen como fin principal la defensa de los derechos de los trabajadores y reglas de obligatorio cumplimiento para los patronos, que tienen como principal finalidad proteger a los trabajadores.

Estos artículos incluyen a todos los trabajadores venezolanos, incluyendo a los que forman parte de la Administración Pública.

### **2.3.2 Ley Orgánica del Poder Público Municipal (2006)**

Esta ley, publicada en Gaceta Oficial N° 5.806 (Extraordinaria) de fecha 10 de Abril del 2006, establece el funcionamiento de la Alcaldía y de sus organización interna, para lo cual define en varios de sus artículos la normativa para tal fin. Entre ellos destacan:

**Artículo 2.** 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 Bolivariana de Venezuela y la ley. Sus actuaciones incorporarán la participación ciudadana de manera efectiva, suficiente y oportuna, en la definición y ejecución de la gestión pública y en el control y evaluación de sus resultados.

**Artículo 3.** 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 locales, y los fines del Estado.

**Artículo 4.** En el ejercicio de su autonomía corresponde al Municipio:

1. Elegir sus autoridades.
2. Crear parroquias y otras entidades locales.
3. Crear instancias, mecanismos y sujetos de descentralización, conforme a la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y la ley.
4. Asociarse en mancomunidades y demás formas asociativas intergubernamentales para fines de interés público determinados.
5. Legislar en materia de su competencia, y sobre la organización y funcionamiento de los distintos órganos del Municipio.
6. Gestionar las materias de su competencia.
7. Crear, recaudar e invertir sus ingresos.
8. Controlar, vigilar y fiscalizar los ingresos, gastos y bienes municipales, así como las operaciones relativas a los mismos.
9. Impulsar y promover la participación ciudadana, en el ejercicio de sus actuaciones.
10. Las demás actuaciones relativas a los asuntos propios de la vida local conforme a su naturaleza. Los actos del Municipio sólo podrán ser impugnados por ante los tribunales competentes.

**Artículo 53.** Cada Municipio tiene competencia para organizar el funcionamiento de sus órganos y regular las atribuciones de las distintas entidades municipales.

**Artículo 77.** La administración pública municipal deberá desarrollar programas de gerencia con procesos de mejora y formación continua, de elevación de la competencia funcional 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.

### **2.3.3. Ley Orgánica de la Administración Pública (2001)**

Una ley complementaria que da base y sustento a esta investigación está constituida por la Ley Orgánica de la Administración Pública, la cual establece en su artículo N° 3 que:

La Administración Pública tendrá como objetivo de su organización y funcionamiento hacer efectivos los principios, valores y normas

consagradas en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y en especial, garantizar a todas las personas, el goce y ejercicio de los derechos humanos.

De acuerdo a esto, los organismos que pertenecen a la Administración Pública o que forman parte de ella, tienen como objetivo fundamental preservar los derechos de los ciudadanos y ciudadanas que hacen uso de ella, lo que trae como consecuencia inmediata la necesidad de que la legalidad, proactividad, eficiencia y la eficacia sean elementos presentes permanentemente en su acción.

De la misma manera, en su artículo N° 5, se considera que: *“La Administración Pública está al servicio de las personas, y su actuación estará dirigida a la atención de sus requerimientos y la satisfacción de sus necesidades, brindando especial atención a las de carácter social”*. Lo cual reitera el carácter de servicio público que pretenda satisfacer a los ciudadanos, y además, se prioriza en las que poseen carácter social, es decir, la rama de la administración pública que atiende las necesidades básicas de la sociedad, entre las que figura en primer lugar la educación.

#### **2.3.4. Ley Orgánica del Trabajo (2006)**

Como elemento fundamental de esta investigación, se presenta la ley Orgánica del Trabajo publicada en Gaceta Oficial N°. 6.076 de fecha 07/05/2012 donde se establece la definición de trabajador o trabajadora dependiente, que en su artículo Nro. 35 reza:

Se entiende por trabajador o trabajadora dependiente, toda persona natural que preste servicios personales en el proceso social de trabajo bajo dependencia de otra persona natural o jurídica. La prestación de su servicio debe ser remunerado. Definición de trabajador o trabajadora no dependiente.

En su artículo Nro. 53 se define el término Relación de Trabajo de la siguiente manera:

Se presumirá la existencia de una relación de trabajo entre quien preste un servicio personal y quien lo reciba. Se exceptuarán aquellos casos en los cuales, por razones de orden ético o de interés social, se presten servicios a la sociedad o a instituciones sin fines de lucro, con propósitos distintos a los planteados en la relación laboral.

De igual manera, la remuneración está contemplada en esta ley en su artículo Nro. 54 que establece: “*La prestación de servicio en la relación de trabajo será remunerada.*”.

Y en su artículo Nro. 98 se complementa que:

Todo trabajador o trabajadora tiene derecho a un salario suficiente que le permita vivir con dignidad y cubrir para sí y su familia las necesidades materiales, sociales e intelectuales. El salario goza de la protección especial del Estado y constituye un crédito laboral de exigibilidad inmediata. Toda mora en su pago genera intereses.

### **2.3.5. Ley del Estatuto de la Función Pública (2002)**

Esta ley rige las relaciones entre la administración pública y los funcionarios y funcionarias que la componen. En su artículo N° 1, en su numeral 2, se contempla la definición central de esta investigación al evidenciar la conceptualización de estas relaciones como un sistema y mencionar sus elementos constitutivos:

El sistema de administración de personal, el cual incluye la planificación de recursos humanos, procesos de reclutamiento, selección, ingreso, inducción, capacitación y desarrollo, planificación de las carreras, evaluación de méritos, ascensos, traslados, transferencia, valoración y clasificación de cargos, escalas de sueldos, permisos y licencias, régimen disciplinario y normas para el retiro.

Este artículo pone de manifiesto, en primer lugar la concepción de la administración de recursos humanos en la administración pública orientada a los funcionarios y funcionarias públicas, como un conjunto de elementos (identificados en cada una de sus funciones) que interactúan entre si y guardan estrecha relación, lo cual identifica el término sistema. Así mismo,

enuncia cada una de las funciones de recursos humanos y que sin agruparlas en subsistemas o procesos como los presentados por Mondy y Noe (2005) evidencia la similitud con este modelo teórico, en donde se presenta la planificación de recursos humanos, planificación de recursos humanos, procesos de reclutamiento, selección, ingreso, inducción (empleo); capacitación y desarrollo, planificación de las carreras, evaluación de méritos (desarrollo); escalas de sueldos (Compensaciones); y permisos y licencias (seguridad).

En el artículo N° 19 se define el concepto de funcionario público de carrera: “...Serán funcionarios o funcionarias de carrera, quienes habiendo ganado el concurso público, superado el período de prueba y en virtud de nombramiento, presten servicios remunerado y con carácter permanente”.

Este concepto se aplica al personal empleado de la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, del estado Sucre. De la misma manera, en los artículos siguientes se define cada una de las funciones aplicadas en el sistema de recursos humanos de la administración pública para los funcionarios públicos. Se enuncian a continuación:

**Artículo 40.** El proceso de selección de personal tendrá como objeto garantizar el ingreso de los aspirantes a los cargos de carrera en la Administración Pública, con base en las aptitudes, actitudes y competencias, mediante la realización de concursos públicos que permitan la participación, en igualdad de condiciones, de quienes posean los requisitos exigidos para desempeñar los cargos, sin discriminaciones de ninguna índole. Serán absolutamente nulos los actos de nombramiento de funcionarios o funcionarias públicos de carrera, cuando no se hubiesen realizado los respectivos concursos de ingreso, de conformidad con esta Ley. Artículo 41. Corresponderá a las oficinas de recursos humanos de los órganos y entes de la Administración Pública la realización de los concursos públicos para el ingreso de los funcionarios o funcionarias públicos de carrera.

**Artículo 42.** Las oficinas de recursos humanos de los órganos y entes de la Administración Pública llevarán los registros de elegibles, a los cuales se les dará la mayor publicidad, de conformidad con lo establecido en los reglamentos de la presente Ley.

**Artículo 43.** La persona seleccionada por concurso será nombrada en período de prueba. Su desempeño será evaluado dentro de un lapso que no exceda de tres meses. Superado el período de prueba, se procederá al ingreso como funcionario o funcionaria público de carrera al cargo para el cual concursó. De no superar el período de prueba, el nombramiento será revocado.

**Artículo 44.** Una vez adquirida la condición jurídica de funcionario o funcionaria público de carrera, ésta no se extinguirá sino en el único caso en que el funcionario o funcionaria público sea destituido.

**Artículo 45.** El ascenso se hará con base en el sistema de méritos que contemple la trayectoria y conocimientos del funcionario o funcionaria público. Los reglamentos de la presente Ley desarrollarán las normas relativas a los ascensos.

Parágrafo Único: La provisión de cargos vacantes de carrera se realizará atendiendo el siguiente orden de prioridades:

1. Con candidatos o candidatas del registro de elegibles para ascensos del organismo respectivo.
2. Con candidatos o candidatas del registro de elegibles para ascensos de la Administración Pública.
3. Con candidatos o candidatas del registro de elegibles para ingresos.

**Artículo 54.** El sistema de remuneraciones comprende los sueldos, compensaciones, viáticos, asignaciones y cualesquiera otras prestaciones pecuniarias o de otra índole que reciban los funcionarios y funcionarias públicos por sus servicios. En dicho sistema se establecerá la escala general de sueldos, divididas en grados, con montos mínimos, intermedios y máximos. Cada cargo deberá ser asignado al grado correspondiente, según el sistema de clasificación, y remunerado con una de las tarifas previstas en la escala.

**Artículo 57.** La evaluación de los funcionarios y funcionarias públicos en los órganos y entes de la Administración Pública comprenderá el conjunto de normas y procedimientos tendentes a evaluar su desempeño. Los órganos y entes de la Administración Pública Nacional deberán presentar al Ministerio de Planificación y Desarrollo, para su aprobación, los resultados de sus evaluaciones, como soporte de los movimientos de personal que pretendan realizar en el próximo año fiscal y su incidencia en la nómina del personal activo, conjuntamente con el plan de personal, determinando los objetivos que se estiman cumplir durante el referido ejercicio fiscal.

**Artículo 58.** La evaluación deberá ser realizada dos veces por año sobre la base de los registros continuos de actuación que debe llevar cada supervisor. En el proceso de evaluación, el funcionario deberá conocer los objetivos del desempeño a evaluar, los cuales serán acordes con las funciones inherentes al cargo.

**Artículo 59.** Tanto el Ministerio de Planificación y Desarrollo como la oficina de recursos humanos de los diferentes entes y órganos incluidos en el ámbito de aplicación de la presente Ley, establecerán los instrumentos de evaluación en el servicio, los cuales deberán

satisfacer los requisitos de objetividad, imparcialidad e integridad de la evaluación.

**Artículo 60.** La evaluación de los funcionarios y funcionarias públicos será obligatoria, y su incumplimiento por parte del supervisor o supervisora será sancionado conforme a las previsiones de esta Ley.

**Artículo 61.** Con base en los resultados de la evaluación, la oficina de recursos humanos propondrá los planes de capacitación y desarrollo del funcionario o funcionaria público y los incentivos y licencias del funcionario en el servicio, de conformidad con la presente Ley y sus reglamentos.

**Artículo 63.** El desarrollo del personal se logrará mediante su formación y capacitación y comprende el mejoramiento técnico, profesional y moral de los funcionarios o funcionarias públicos; su preparación para el desempeño de funciones más complejas, incorporar nuevas tecnologías y corregir deficiencias detectadas en la evaluación; habilitarlo para que asuma nuevas responsabilidades, se adapte a los cambios culturales y de las organizaciones, y progresar en la carrera como funcionario o funcionaria público.

### **2.3.6. Ley Orgánica del Régimen Municipal (2006)**

Esta ley fue publicada en Gaceta Oficial N° 5.806 (Extraordinaria) de fecha 10 de Abril del 2006 y contiene la ordenación legal en materia de la actuación de las Alcaldías y por ende es la que rige el funcionamiento de la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, del estado Sucre.

En su artículo Nro. 1 se establece el objeto de esta ley que consiste en:

...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 y grupos vecinales organizados.

En su artículo Nro. 2 se define lo que es el municipio como unidad territorial y política del estado, para lo cual indica que:

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 Bolivariana de Venezuela y la ley. Sus actuaciones incorporarán la participación ciudadana de manera efectiva, suficiente y oportuna, en la definición y ejecución de la gestión pública y en el control y evaluación de sus resultados.

Así mismo, en su artículo 4 se establecen las competencias del municipio, a saber:

1. Elegir sus autoridades.
2. Crear parroquias y otras entidades locales.
3. Crear instancias, mecanismos y sujetos de descentralización, conforme a la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y la ley.
4. Asociarse en mancomunidades y demás formas asociativas intergubernamentales para fines de interés público determinados.
5. Legislar en materia de su competencia, y sobre la organización y funcionamiento de los distintos órganos del Municipio.
6. Gestionar las materias de su competencia.
7. Crear, recaudar e invertir sus ingresos.
8. Controlar, vigilar y fiscalizar los ingresos, gastos y bienes municipales, así como las operaciones relativas a los mismos.
9. Impulsar y promover la participación ciudadana, en el ejercicio de sus actuaciones.
10. Las demás actuaciones relativas a los asuntos propios de la vida local conforme a su naturaleza.

El artículo Nro. 77 define ciertas orientaciones sobre los funcionarios que forman parte de las alcaldías, y se establece que:

La administración pública municipal deberá desarrollar programas de gerencia con procesos de mejora y formación continua, de elevación de la competencia funcional 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 y 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.

Y sobre el Estatuto de la Función Pública Municipal se encuentra, en su artículo Nro. 78, lo siguiente:

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 Bolivariana de Venezuela y las leyes.

#### **2.4. Operacionalización de las Variables**

La operacionalización de una variable es el proceso mediante el cual se transforma la variable de concepto abstracto a términos concretos, observables y medibles, es decir, dimensiones e indicadores. Y este proceso consta de tres etapas como son: la definición nominal, real y la operacional. (Fidias 2006).

En lo referente a esta investigación el punto del tema elegido es el Diagnóstico del Sistema de Recursos Humanos de la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, del estado Sucre, la cual fue sometido a una dilucidación según la operacionalización establecida y basado en la opinión de Fidias (2006) en una definición real y una definición operacional.

En donde se determinó una estructuración de la variable Recursos Humanos, establecida en varias dimensiones, con un estimado de un indicador por ítems, los cuales se estructuran de forma cerrada, con una numeración de noventa y dos (92) preguntas cerradas.

A continuación se muestra la tabla N° 3 en donde se identifica detalladamente la operacionalización de las variables.

**Tabla N° 3 Operacionalización de Variables**

Objetivos	Variable	Dimensión	Definición Conceptual	Indicadores	Instrumento/Item
Identificar las políticas, normas y procedimientos en materia de Recursos Humanos aplicados por la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre a sus trabajadores.	RECURSOS HUMANOS	Sistema de Recursos Humanos	Conjunto de políticas, normas y procedimientos destinados a organizar los elementos humanos que se requieren y crear y mantener las condiciones necesarias para garantizar que, además de la mayor y mejor utilización de este recurso, se logre la renovación oportuna de sus integrantes.	Políticas	Preguntas del Cuestionario: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7
				Normas	Preguntas del Cuestionario: 8, 9, 10, 11
				Procedimientos	Preguntas del Cuestionario: 12, 13, 14
Describir el proceso de Empleo aplicado por la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre a sus trabajadores.		Empleo	Proceso que le permite a una organización asegurar contar siempre con el número adecuado de empleados que posean las competencias necesarias, en los puestos correctos y en el momento oportuno, para lograr sus objetivos	Análisis de Puestos	Preguntas del Cuestionario: 15, 16, 17, 18
				Reclutamiento	Preguntas del Cuestionario: 19, 20, 21, 22, 23, 24
				Selección	Preguntas del Cuestionario: 25, 26, 27, 28
				Inducción	Preguntas del Cuestionario: 29, 30, 31
Caracterizar el proceso de Desarrollo de Recursos Humanos aplicado por la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre a sus trabajadores.		Desarrollo	Consiste no solo en capacitación, sino también en la planeación de carreras individuales y actividades de desarrollo, desarrollo organizacional y	Capacitación	Preguntas del Cuestionario: 32,33,34,35,36
				Desarrollo	Preguntas del Cuestionario: 37,38,39
	Planeación de carrera			Preguntas del Cuestionario: 40,41,42,43	
	Desarrollo de			Preguntas del	

			evaluación del desempeño, una actividad que destaca las necesidades de capacitación y desarrollo.	carrera	Cuestionario: 44,45
				Desarrollo Organizacional	Preguntas del Cuestionario: 46,47,48
				Evaluación del desempeño	Preguntas del Cuestionario: 49,50,51,52
Conocer el proceso de Compensación y Prestaciones aplicado por la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre a sus trabajadores.		Compensaciones	Total de todas las gratificaciones proporcionadas a los empleados como pago por sus servicios	Sueldo	Preguntas del Cuestionario: 53,54,55,56
				Prestaciones	Preguntas del Cuestionario: 57,58,59,60,61
				Gratificaciones	Preguntas del Cuestionario: 62,63,64,65,66,67
Diagnosticar el proceso de Seguridad Social y Salud aplicado por la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre a sus trabajadores.		Seguridad Social y Salud	Es la protección a los empleados de lesiones causadas por accidentes de trabajo y la ausencia de enfermedad física o emocional de los empleados.	Seguridad Social	Preguntas del Cuestionario: 68,69,70,71,72,73.,74, 75
				Salud	Preguntas del Cuestionario: 76,77,78,79,80,81,82, 83,84,85,86
Describir el proceso de Relaciones Laborales y con Empleados aplicado por la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre a sus trabajadores.		Relaciones Laborales	La manera en que la organización interactúa con sus empleados y con las organizaciones internas formales.	Relaciones con Sindicatos	Preguntas del Cuestionario: 87,88,89
				Relaciones Internas No Sindicales	Preguntas del Cuestionario: 90,91,92

Fuente: El autor, 2019

## 2.5. Definición de Términos

**Administración:** Coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas. (Robbins/ Coulter 2005:7)

**Administración Pública:** La Administración Pública constituye la actividad del Estado que está encaminada a producir las condiciones que facilitan la continuidad de la sociedad y crear las capacidades de desarrollo de los elementos que la constituyen. (Guerrero 2007:7)

**Capacitación:** Es toda actividad encaminada a proporcionar a las personas el conocimiento y las habilidades necesarias para sus empleos actuales. (Mondy/Noe 2005:5)

**Carrera:** Secuencia de los puestos que tiene una persona durante su vida. (Robbins/ Coulter 2007:299)

**Compensación:** Es el total de todas las gratificaciones proporcionadas a los empleados como pago por sus servicios. (Mondy/Noe 2005:6)

**Desarrollo:** Es un aprendizaje que va mas allá del empleo actual, pues tiene un enfoque de mayor alcance. (Mondy/Noe 2005:6)

**Desempeño:** Se refiere a la manera como un empleado realiza sus tareas. (González 2006:245)

**Empleo:** Proceso que le permite a una organización asegurar contar siempre con el número adecuado de empleados que posean las competencias necesarias, en los puestos correctos y en el momento oportuno, para lograr sus objetivos. (Mondy/Noe 2005:5)

**Evaluación:** Es el proceso de obtención de información y de su uso para formular juicios que a su vez se utilizarán para tomar decisiones. (Tenbrink 2006: 19)

**Gratificación:** Recompensa dineraria de carácter extraordinario. (Pérez 1999: 231)

**Inducción:** Procedimiento en el que se proporciona a los nuevos empleados información básica sobre los antecedentes de la empresa. (Dessler 2009: 765)

**Normas:** Estándares o expectativas aceptables que comparten los miembros del grupo. (Robbins/ Coulter 2007:609)

**Planeación:** Función de la administración que implica el proceso de definir los objetivos de la organización, establecer una estrategia general para lograr esos objetivos y desarrollar una serie completa de planes para integrar y coordinar el trabajo organizacional. (Robbins/ Coulter 2007:609)

**Política:** Plan vigente que establece lineamientos generales para tomar decisiones. (Stoner 1996:G-9)

**Prestaciones:** Pagos económicos y no económicos indirectos que los empleados reciben por continuar trabajando en la empresa. (Dessler 2009: 511)

**Procedimiento:** Plan permanente que contiene lineamientos detallados para manejar las acciones de la organización que se presentan con regularidad. (Stoner 1996:325)

**Proceso:** Método sistemático para manejar actividades. (Stoner 1996:11)96

**Reclutamiento:** Es una actividad de divulgación de modo de atraer de manera selectiva a los candidatos que cubren los requisitos mínimos para la posición requerida. (Alles 2006:168)

**Recursos Humanos:** Es el esfuerzo o la actividad humana que comprende factores que dan diversas modalidades tales como: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades y salud entre otros. (Arias 2004:24)

**Salud:** Es el estado completo de bienestar físico, mental y social y no solamente la ausencia de un daño o enfermedad. La salud no es algo que uno posea como un bien, sino en realidad es una forma de funcionar en armonía con su medio (trabajo, ocio, forma de vida en general. (Chinchilla 2002:41)

**Seguridad en el trabajo:** Es una técnica no medica para la prevención de riesgos profesionales, que tiene por objeto la lucha contra los accidentes de trabajo. (Argibay 2004:5)

**Sindicato:** Organización que representa a los trabajadores e intenta proteger sus intereses a través de la negociación colectiva. (Robbins/ Coulter 2007:612)

**Sistema:** En una organización, las funciones y actividades que operan juntas para alcanzar los propósitos de la organización. (Stoner 1996:241)

**Sueldo:** Toda retribución que percibe el hombre a cambio de un servicio que ha prestado con su trabajo. (Reyes 2007:15)

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico está referido al momento que alude al conjunto de procedimientos lógicos y operacionales implícitos en todo proceso de investigación. En otras palabras, el fin esencial del marco metodológico es el que se sitúa a través de un lenguaje claro y sencillo de los métodos e instrumentos que se emplearon así como el tipo y diseño de la investigación.

De acuerdo a lo que afirma Hurtado (2000:75)

La metodología es el área del conocimiento que estudia los métodos generales de las disciplinas científicas. La metodología incluye los métodos, las técnicas, las estrategias y los procedimientos que utilizará el investigador para lograr los objetivos.

#### 3.1 Tipo de Investigación

El tipo de investigación que enmarca este estudio es descriptiva. La investigación descriptiva, de acuerdo a Arias et al. (2006:73) consiste en la *“...caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento”*.

Los resultados de este tipo se ubican en el nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere. Se considera descriptiva debido a que mediante la recolección de información directamente de los trabajadores de la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre, se conoce la forma en que se aplica y desarrolla el sistema de recursos humanos respectivo, lo cual permite alcanzar el objetivo planteado, es decir, su diagnóstico.

La investigación, de acuerdo a Hernández Sampieri y otros (2003:136) es **NO EXPERIMENTAL TRANSECCIONAL DESCRIPTIVA**, ya que se realizaron observaciones en un momento único de tiempo (Transeccional), es decir, durante el periodo comprendido desde Enero a Octubre del año 2019, y se recolectaron datos que describen la variable establecida.



### 3.2. Diseño de Investigación

Con respecto al tipo de investigación se puede aseverar que el presente estudio se identifica con un tipo de Investigación de Campo, dado que se realizó directamente en donde se desarrolla el fenómeno estudiado, es decir, en el lugar de trabajo de los trabajadores de la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre, en su sede de la Avenida Universidad de la ciudad de Cumaná.

En este sentido, Muñoz y Benassini (1998:20) establecen que este tipo de estudio “...se basa en la recopilación directa de información en el campo en el que sucede el fenómeno que es objeto del estudio”.

Así mismo, Eyssautier (2006:116) establece que la investigación de campo “...es aquella que se realiza directamente con la fuente de información y en el lugar y tiempo en que ocurren los fenómenos objeto de estudio”.

### 3.3. Fuentes de información

Antes de iniciar el proceso de recolección de datos, se debe identificar qué tipo de fuentes de información que se utilizarán en el estudio. De acuerdo a varios autores existen dos tipos de fuentes, las primarias y las secundarias. Méndez (2002:152), es de la opinión que las fuentes primarias son las que proporcionan “...aquella información oral o escrita recopilada directamente por el investigador a través de relatos o escritos transmitidos por los participantes en un suceso o acontecimiento”.

Mientras que para Ortiz y García (2007:101) las fuentes primarias “...son las que han tenido alguna relación física directa con los eventos que se están reconstruyendo”.

En este sentido, se recopiló información directamente mediante la aplicación de un cuestionario contentivo de Noventa y Dos (92) preguntas dirigidas a los trabajadores de la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre en su sede de la Avenida Universidad de la ciudad de Cumaná, Preguntas formuladas con base en los indicadores establecidos en la Operacionalización de las Variables de la investigación, por lo que la misma puede catalogarse concretamente como primaria. Igualmente, las fuentes secundarias, de acuerdo a Méndez et al. (2002:152) son las que proporcionan

*“...la información escrita que ha sido recopilada y transcrita por personas que han recibido tal información, a través de otras fuentes escritas o por un participante en un suceso o acontecimiento”.*

Ortiz y García et al. (2007:101) las definen como *“...aquellas que no tienen una relación física directa con el evento que constituye el objeto de estudio, sino que están relacionadas con él a través de algún proceso intermedio”.*

En relación con este trabajo de investigación, también se utilizaron fuentes secundarias para obtener la información necesaria y desarrollar el primer objetivo específico, es decir, para identificar las políticas, normas y procedimientos presentes en materia de recursos humanos en la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre para sus trabajadores; tales fuentes secundarias, estuvieron conformadas por documentos de la organización, en donde se plasman estos aspectos u otro tipo de información relevante que aportó sustento al estudio.

### **3.4. Población y muestra**

La población, definida por Arias et al. (2006:81) es *“...un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y por los objetivos de estudio”.*

Para esta investigación la población estuvo constituida por el total de trabajadores de la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre que trabajan en las diversas dependencias administrativas de dicha institución en la su sede de la Avenida Universidad de la ciudad de Cumana.

Es una población finita compuesta por Cinco Mil Quinientos Tres (5.503) trabajadores adscritos a la sede de la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre y a sus distintos organismos.

La muestra es una representación significativa de las características de una población que bajó la asunción de un error generalmente no superior al 5%, estudia las características de un conjunto poblacional mucho menor que la población global.

De acuerdo a Murray y Spiegel (1991: 29) se llama muestra a “...una parte de la población a estudiar que sirve para representarla”.

También se dice, de acuerdo a Levin y Ruben (1996:382) que una muestra es “...una colección de algunos elementos de la población pero no de todos”.

Una muestra debe ser definida en base a la población determinada y las conclusiones que se obtengan de dicha muestra sólo podrán referirse a la población referencia.

Para el cálculo del tamaño de la muestra de una población finita, como es el caso de esta investigación, se utiliza la siguiente formula:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Donde:

- N = Total de la población
- $Z_{\alpha}$  = 1.96 al cuadrado (si la seguridad es del 95%)
- p = proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)
- q = 1 – p (en este caso 1-0.05 = 0.95)
- d = precisión (en su investigación use un 5%).

Para el caso de este estudio

N = 5.503

Z = 1,96 para tener una seguridad del 95%

P = 0,05

P = 0,95

d = 5%

El tamaño de muestra obtenida es de Trescientos Sesenta (360) trabajadores.

### 3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Ninguna investigación tiene sentido sin la aplicación de técnicas para la recolección de información, las cuales conducen a la verificación del problema planteado, mientras que los instrumentos empleados llevan a la obtención de los datos de la realidad.

Sabino (2002:59), define las técnicas de recolección de datos como: “...*cualquier recurso de que se vale el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información*”.

La técnica empleada en esta investigación fue la encuesta modalidad escrita, que consiste en una serie de preguntas, que debe responder la persona encuestada, es decir, a los trabajadores de la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre.

Arias et al. (2006:69), indica que los instrumentos de recolección de datos son: “...*cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información*”.

Estos contemplan el uso de: libretas bolígrafos, catálogos, páginas Web, programas, dispositivos móviles, entre otros. Y en este caso el instrumento utilizado para la aplicación de esta técnica fue a través del cuestionario diseñado y presente en un formulario de Google Docs, la cual es una interfaz disponible libremente para compartir, editar y dar seguimiento de documentos *online*; incluye un procesador de textos, una hoja de cálculo, un programa de presentación básica y otras funciones.

Uno de los servicios más interesantes que ofrece Google Docs es la creación de formularios a partir de hojas de cálculo: permite de forma rápida y sencilla editar formularios destinados a la elaboración de encuestas para la creación de bases de datos que se orientan en la realización de trabajos de investigación.

Se precisó su utilización y se fue recolectando la información proporcionada por los trabajadores y sistematizándola para su posterior presentación y análisis. Este fue uno de los puntos críticos de la investigación debido al desconocimiento del uso de la

herramienta y la necesidad de orientar inicialmente a los trabajadores para llenar la encuesta.

Arias et al. (2006:74), expone que “...es la modalidad de encuesta que se realiza en forma escrita mediante un instrumento o formato de papel contentivo de una serie de preguntas”.

Está conformado con planteamientos de respuestas afirmativas con cinco alternativas elaboradas siguiendo la metodología de Likert. Esta escala consiste en una serie de afirmaciones relacionadas a un objeto actitudinal determinado previamente, donde mediante la aplicación de un método manual o estadístico se determina su interrelación con lo estudiado, explicando los niveles de homogeneidad, heterogeneidad y correlación de la variables investigadas.

### **3.6 Técnicas de procesamientos y análisis de datos.**

Para esta investigación los datos se recogieron a partir de los instrumentos, se tabularon en hojas del programa Excel con computadoras, laptop o tabletas, para hacer el análisis cuantitativo, previa consulta de textos, folletos, tesis y manuales de procedimientos en materia de recursos humanos para los trabajadores de la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre. Para el análisis cuantitativo se utilizaron específicamente tablas de contingencia y gráficos, donde se combinaron los distintos datos ofrecidos por los encuestados.

Al respecto, Mendoza (2006:1) define el análisis cuantitativo como: “...aquel que permite examinar los datos de manera numérica, especialmente en el campo de la Estadística”.

## **CAPÍTULO IV**

### **PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

En este Capítulo se muestra la opinión de la población de los trabajadores de la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre referente a las normas, políticas y procedimientos en materia de recursos humanos aplicados por este ministerio y sobre sus procesos de Empleo, Desarrollo de Recursos Humanos, Compensaciones y Prestaciones, Seguridad Social y Salud, y Relaciones con Sindicatos y con Empleados.

#### **4.1. Políticas, Normas y Procedimientos**

A continuación se mostrarán los resultados obtenidos respecto al primer objetivo establecido en esta investigación, el cual consiste en identificar las políticas, normas y procedimientos en materia de Recursos Humanos que aplica la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre a sus trabajadores.

Los indicadores que guiaron este apartado fueron: a) Políticas, b) Normas, y c) Procedimientos.

##### **4.1.1. Políticas**

En el cuadro N° 1, puede observarse la distribución absoluta y porcentual referida a la opinión de los trabajadores de la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre sobre las políticas de recursos humanos aplicadas por esa institución.

**Cuadro 1: Distribución Absoluta y Porcentual referida a la opinión de los trabajadores sobre las políticas de recursos humanos aplicadas por la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre.**

POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca	Total
1.- Existe un manual o documentación escrita interna que mencione alguna política (guías de acción u orientaciones) para los trabajadores.	Nº	11	15	32	64	238	360
	%	3,06	4,17	8,89	17,78	66,11	100,00
2.- Están reguladas u orientadas desde alguna instancia central las técnicas a utilizar para llevar a cabo el proceso de reclutamiento, selección o inducción para los trabajadores.	Nº	36	49	172	95	8	360
	%	10,00	13,61	47,78	26,39	2,22	100,00
3.- Existen políticas que establezcan los requisitos básicos (físicos, intelectuales, habilidades, etc.) que debe tener una persona para ingresar como trabajador a la Alcaldía.	Nº	51	91	132	74	12	360
	%	14,17	25,28	36,67	20,56	3,33	100,00
4.- Hay alguna política referida a la forma en que un trabajador desarrollará su carrera a lo largo de su vida en la Alcaldía.	Nº	0	0	12	66	282	360
	%	0,00	0,00	3,33	18,33	78,33	100,00
5.- Conoce alguna política u orientación establecida para mejorar la motivación de los trabajadores de la Alcaldía.	Nº	0	0	2	15	343	360
	%	0,00	0,00	0,56	4,17	95,28	100,00
6.- Existen en esta Alcaldía políticas que regulen las condiciones de trabajo y el ambiente laboral en donde realiza su trabajo.	Nº	11	18	176	113	42	360
	%	3,06	5,00	48,89	31,39	11,67	100,00
7.- Se rota a los trabajadores en la Alcaldía.	Nº	6	31	174	123	26	360
	%	1,67	8,61	48,33	34,17	7,22	100,00

Fuente: Cuestionario. Datos obtenidos por el investigador, Julio (2019)

Analizadas las respuestas obtenidas desde el ítem 1 al 7 dentro de la dimensión Sistema de Recursos Humanos y el indicador Políticas, se explica:

- El 66,11% de los encuestados afirma que no existe manual o documentación escrita interna que mencione alguna política (guías de acción u orientaciones) para los trabajadores de la Alcaldía del municipio Sucre, estado Sucre.
- El 74,17% de los trabajadores adscritos a la Alcaldía del municipio Sucre, estado Sucre opinó que “A veces” y “Casi nunca” están reguladas y orientadas desde alguna instancia central las técnicas a utilizar para llevar a cabo el proceso de reclutamiento, selección o inducción.
- El 61,95% de las personas consultadas indicó que “Casi siempre” y “A veces” existen políticas que establecen los requisitos básicos (físicos, intelectuales, habilidades, etc.) que debe tener una persona para ingresar como trabajador a la Alcaldía del municipio Sucre, estado Sucre.

- El 78,33% de los encuestados aseguró que no existen políticas referidas a la forma en que un trabajador desarrollará su carrera a lo largo de su vida en esta Alcaldía.
- El 95,28% de los trabajadores consultados aseguró que no existen políticas u orientaciones establecidas para mejorar la motivación de los trabajadores de la Alcaldía del municipio Sucre, estado Sucre.
- El 80,28% de los trabajadores indicó que “A Veces” y “Casi Nunca” existen políticas que regulen las condiciones de trabajo y el ambiente laboral en donde se realizan sus labores.
- El 82,50% de las personas consultadas asevera que “A Veces” y “Casi Nunca” se rota al personal.

De los resultados anteriores se desprende que el sistema de recursos humanos en la Alcaldía del municipio Sucre, estado Sucre, carece de políticas que controlen el funcionamiento del recurso humano, puesto que más del 60% de los entrevistados manifestó que no existe un manual de políticas de recursos humanos que regule el funcionamiento del mencionado sistema desde el momento que ingresa a la institución, aunado al desconocimiento y falta de información existente.

Por lo tanto, los altos porcentajes de respuestas negativas, y con tendencias sostenidas hacia la inexistencia de manuales y políticas de diversa índole, permiten asegurar que la falta de guías de acción claras y definidas para los trabajadores de esta Alcaldía inciden directa y desfavorablemente en su eficiencia y productividad, provocando una disminución en la calidad del servicio ofrecido por la misma y en la cristalización efectiva de las políticas públicas municipales.

Por otro lado, se aprecia un sistema de recursos humanos centralizado, pues las decisiones y las estrategias en materia de personal se formulan desde algunas instancias centrales, o de nivel nacional, lo cual puede estar influyendo negativamente en el personal dado que cada organización tiene su propia cultura y clima, determinados éstos por el ambiente externo e interno y la realidad vivida según su ubicación geográfica, además, la centralización de procesos como el recurso humano dilata la capacidad de repuesta de la organización.



#### 4.1.2. Normas

En el cuadro N° 2, puede observarse la distribución absoluta y porcentual referida a la opinión de los trabajadores sobre las normas de recursos humanos aplicadas por la Alcaldía del municipio Sucre, estado Sucre.

**Cuadro 2: Distribución Absoluta y Porcentual referida a la opinión de los trabajadores sobre las normas de recursos humanos aplicadas por la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre.**

NORMAS DE RECURSOS HUMANOS		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca	Total
8.- Existen normativas que rigen la actuación y desempeño de Los trabajadores de la Alcaldía.	Nº	25	62	113	126	34	360
	%	6,94	17,22	31,39	35,00	9,44	100,00
9.- En esta Alcaldía se usan manuales de normas para los trabajadores.	Nº	3	4	19	47	287	360
	%	0,83	1,11	5,28	13,06	79,72	100,00
10.- Se exige disciplina y responsabilidad en el cumplimiento de las funciones de los trabajadores de esta Alcaldía.	Nº	34	64	178	59	25	360
	%	9,44	17,78	49,44	16,39	6,94	100,00
11.- En esta Alcaldía el incumplimiento de las tareas y funciones asignadas amerita una sanción por las autoridades competentes.	Nº	5	32	56	234	33	360
	%	1,39	8,89	15,56	65,00	9,17	100,00

Fuente: Cuestionario. Datos obtenidos por el investigador, Julio (2019)

Analizadas las respuestas obtenidas desde el ítem 8 al 11 dentro de la dimensión Sistema de Recursos Humanos y el indicador Normas, expone que:

- El 66,39% de los encuestados afirman que “A Veces” y “Casi Nunca” existen normativas que rigen la actuación y desempeño de los trabajadores de la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre.
- El 79,72% de los trabajadores adscritos a la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre opinó que “Nunca” se usan manuales de normas en el desempeño de sus funciones.
- El 67,22% de las personas consultadas indicó que “Casi siempre” y “A veces” se exige disciplina y responsabilidad en el cumplimiento de las funciones de los trabajadores de esta Alcaldía.
- El 80,56% de los encuestados aseguró que “A Veces” y “Casi Nunca” se aplican sanciones por el incumplimiento de las tareas y funciones asignadas a los trabajadores.

En este caso, la afirmación de los encuestados sobre la inexistencia de normas para el desempeño de las funciones de los trabajadores de la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre evidencia la falta de una orientación formal sobre lo que se espera sea su conducta y desempeño, lo cual se corrobora con el hecho de no usar un manual de esta naturaleza. Además, estas deficiencias traen como consecuencia directa la imposibilidad de exigir rigurosamente disciplina y responsabilidad sobre comportamientos o acciones específicas del personal.

Se observa también una gran debilidad en la aplicación de sanciones por incumplimiento del desempeño debido a que no hay estándares o normas que indiquen la forma adecuada de realizar las actividades y, a su vez, permita a los niveles de supervisión saber lo que se espera de los trabajadores.

#### 4.1.3. Procedimientos

En el cuadro N° 3, se puede observar la distribución absoluta y porcentual referida a la opinión de los trabajadores la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre sobre los procedimientos de recursos humanos aplicados por esta Alcaldía.

**Cuadro 3: Distribución Absoluta y Porcentual referida a la opinión de los trabajadores sobre los procedimientos de recursos humanos aplicados por la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre.**

PROCEDIMIENTOS DE RECURSOS HUMANOS		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca	Total
12.- Existen procedimientos formales a seguir por Los trabajadores de la Alcaldía para el desempeño de sus funciones.	Nº	22	41	87	146	64	<b>360</b>
	%	6,11	11,39	24,17	40,56	17,78	<b>100,00</b>
13.- Las distintas funciones que debe llevar a cabo los trabajadores de la Alcaldía están contenidas en un manual de procedimientos.	Nº	0	0	10	36	314	<b>360</b>
	%	0,00	0,00	2,78	10,00	87,22	<b>100,00</b>
14.- Procedimientos que guíen la acción de los trabajadores de la Alcaldía en el desempeño de sus funciones son imprescindibles.	Nº	323	37	0	0	0	<b>360</b>
	%	89,72	10,28	0,00	0,00	0,00	<b>100,00</b>

Fuente: Cuestionario. Datos obtenidos por el investigador, Julio (2019)

Estudiadas las respuestas obtenidas desde el ítem 12 al 14 dentro de la dimensión Sistema de Recursos Humanos y el indicador Procedimientos, se explica:

- El 24,17% y 40,56% de los encuestados afirman que “A Veces” y “Casi Nunca” respectivamente existen procedimientos formales a seguir por los trabajadores de la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre para el desempeño de sus funciones. Por otro lado, se observa que solo un 6,11 % indica que “siempre” existen procedimientos formales a seguir por los trabajadores de la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre para el desempeño de sus funciones.
- El 87,22% de los encuestados informa que ninguna de las funciones que deben llevar a cabo los trabajadores de la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre están contenidas en ningún manual de procedimientos.
- El 89,72% de las personas consultadas indicó que “Siempre” deben existir procedimientos que guíen la acción de los trabajadores en el desempeño de sus funciones y son imprescindibles.

Se concluye en relación con este indicador que la organización en estudio adolece de procedimientos adecuados en el área de recursos humanos. En este caso, la inexistencia de procedimientos en la institución obedece a que no existen manuales o documentos que contengan esta información y permitan a los trabajadores consultar el orden lógico que deben seguir las actividades, además, su inexistencia promueve la ineficiencia, ocasionando que los trabajadores no sepan cómo deben ejecutarse las actividades, quién debe ejecutarlas y cuándo.

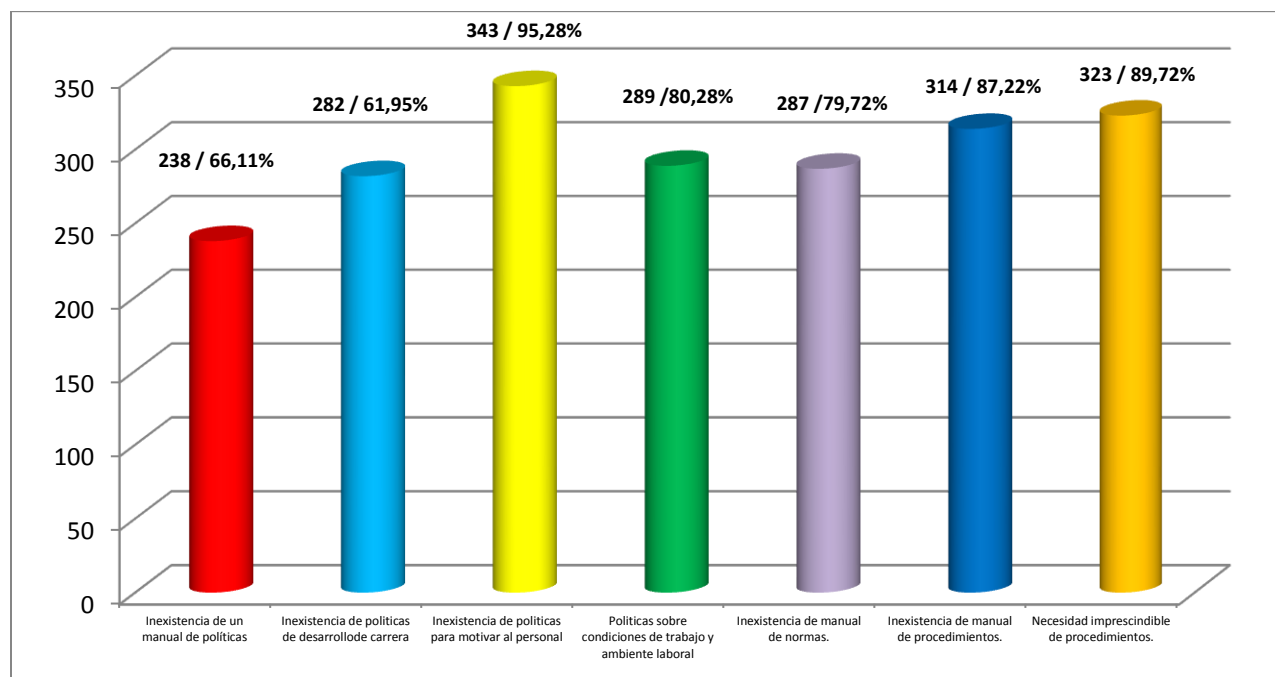
De la misma forma, se extrae que los trabajadores administrativos del MPPE Sucre exigen la presencia de procedimientos para mejorar su función y así, por consiguiente, mejorar su desempeño.

La gráfica que a continuación se expone (Nº 1) permite visualizar de manera general la caracterización de su sistema de recursos humanos en materia de políticas, normas y procedimientos. Se encuentra entonces que los entrevistados respondieron de forma unificada y consistente, pues más del 70% de los trabajadores coinciden en

indicar la falta y carencia de políticas, normas y procedimientos que regulen el sistema y por ende la gestión de recursos humanos.

**Gráfica 1: Opinión de los trabajadores sobre normas, políticas y procedimientos de recursos humanos aplicadas por la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre.**

**Indicadores:** Políticas, normas y procedimientos.



**Fuente:** Datos de los cuadros 1,2 y 3

## 4.2. Empleo

A continuación se ilustran los resultados referidos al segundo objetivo del presente estudio, que tiene como finalidad describir el proceso de Empleo aplicado por la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre a los trabajadores. Los indicadores bajo estudio fueron: a) Análisis de Puestos, b) Reclutamiento, c) Selección, e d) Inducción.

#### 4.2.1 Análisis de Puestos

En el cuadro N° 4, se puede observar la distribución absoluta y porcentual referida a la opinión de los trabajadores sobre el análisis de puestos llevado a cabo por la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre.

**Cuadro 4: Distribución Absoluta y Porcentual referida a la opinión de los trabajadores sobre el análisis de puestos llevado a cabo por la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre.**

EMPLEO (Análisis de Puestos)		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca	Total
15.- Ud. conoce las tareas, deberes y responsabilidades que debe cumplir en su trabajo.	Nº	42	178	115	25	0	360
	%	11,67	49,44	31,94	6,94	0,00	100,00
16.- Su trabajo requiere de Ud. conocimiento, habilidades o competencias específicas.	Nº	91	184	84	1	0	360
	%	25,28	51,11	23,33	0,28	0,00	100,00
17.- El área de recursos humanos indaga a través de cuestionarios, entrevistas o simplemente mediante la observación, la forma en que Ud. realiza su trabajo, las funciones que cumple y las habilidades que posee.	Nº	1	21	36	124	178	360
	%	0,28	5,83	10,00	34,44	49,44	100,00
18.- Las funciones que realiza en su trabajo cambian constantemente.	Nº	28	46	142	107	37	360
	%	7,78	12,78	39,44	29,72	10,28	100,00

Fuente: Cuestionario. Datos obtenidos por el investigador, Julio (2019)

Analizadas las opiniones obtenidas desde el ítem 15 al 18 dentro de la dimensión Empleo y el indicador Análisis de Puestos, se explica:

- El 49,44% y el 31,94% encuestados afirman que “Casi Siempre” y “A Veces” respectivamente conocen las tareas, deberes y responsabilidades que deben cumplir en su trabajo.
- El 25,28% y 51,11% de los trabajadores adscritos la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre opinó que “Siempre” y “Casi Siempre” respectivamente su trabajo requiere de conocimientos, habilidades y competencias específicas.
- El 34,44% y el 49,44% de las personas consultadas indicó que “Casi Nunca” y “Nunca” respectivamente, el área de Recursos Humanos indaga a través de cuestionarios, entrevistas o simplemente mediante la observación, la forma en que los trabajadores realizan su trabajo, las funciones que cumple y las habilidades que poseen.

- El 39,44% y el 29,72% de los trabajadores adscritos a la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre aseguran que “A Veces” y “Casi Nunca” las funciones que realizan en su trabajo cambian constantemente.

En general, más del 70% de los consultados afirman poseer cierto desconocimiento de sus tareas, deberes y responsabilidades, ello como consecuencia directa de no poseer una orientación clara sobre las mismas, y además por no realizar el estudio necesario basado en un análisis de puestos, a pesar de que una gran cantidad de personas también, el 76,39%, afirman que para la realización de su trabajo se requiere de una formación especializada.

De igual manera, todas las respuestas obtenidas en este indicador permiten inferir que el área de Recursos Humanos de la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre no realiza la debida aproximación por ejecutar las funciones referidas al análisis de puestos y el estudio que ello requiere, más aun cuando el 69,16% de ellos opina que las funciones que realizan los trabajadores cambian con cierta frecuencia.

Estas debilidades traen como consecuencia inmediata un inadecuado proceso de reclutamiento y posterior selección de los nuevos ingresos provocando inexactitud al colocarlos en el lugar idóneo y acorde a su formación. Denota también debilidades en la presencia de programas de capacitación y desarrollo por no tener la determinación de las áreas en las cuales deben ser formados y mejorados los trabajadores de acuerdo a sus responsabilidades, y con motivo de los cambios tecnológicos que puedan experimentarse.

Finalmente, la ausencia del análisis de puestos provocaría fallas en la supervisión y la evaluación de desempeño, debido a que no se sabe exactamente como medir la actuación de los trabajadores, ni se tienen medidas de comparación de eficiencia.

## 4.2.2 Reclutamiento

En el cuadro N° 5, se puede observar la distribución absoluta y porcentual referida a la opinión de los trabajadores sobre el proceso de Reclutamiento aplicado por la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre.

**Cuadro 5: Distribución Absoluta y Porcentual referida a la opinión de los trabajadores sobre el proceso de Reclutamiento aplicado por sobre los procedimientos de recursos humanos aplicados por la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre.**

EMPLEO (Reclutamiento)		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca	Total
19.- Existen procedimientos formales para atraer al personal de nuevo ingreso a la Alcaldía.	Nº	4	9	15	118	214	360
	%	1,11	2,50	4,17	32,78	59,44	100,00
20.- Hay muchos familiares de funcionarios trabajando en la Alcaldía.	Nº	354	6	0	0	0	360
	%	98,33	1,67	0,00	0,00	0,00	100,00
21.- La manera en cómo se hace el reclutamiento en la Alcaldía es de aceptación general por los trabajadores que allí trabajan.	Nº	0	5	21	83	251	360
	%	0,00	1,39	5,83	23,06	69,72	100,00
22.- Se le brinda oportunidades a los candidatos más calificados para aspirar con equidad a los puestos vacantes	Nº	0	15	17	128	200	360
	%	0,00	4,17	4,72	35,56	55,56	100,00
23.- Las maneras en las cuales se lleva a cabo el proceso de reclutamiento es de conocimiento general	Nº	0	6	27	82	245	360
	%	0,00	1,67	7,50	22,78	68,06	100,00
24.- Se usan diferentes medios de comunicación para dar a conocer la necesidad de personal en la Alcaldía.	Nº	0	0	0	85	275	360
	%	0,00	0,00	0,00	23,61	76,39	100,00

Fuente: Cuestionario. Datos obtenidos por el investigador, Julio (2019)

Con motivo del análisis de las respuestas obtenidas desde el ítem 19 al 24 dentro de la dimensión Empleo y el indicador Reclutamiento, se explica:

- El 32,78% y el 59,44% de los encuestados afirman que “Casi Nunca” y “Nunca” respectivamente, existen procedimientos formales para atraer al personal de nuevo ingreso a la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre.
- El 98,33% de los trabajadores administrativos adscritos a la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre opinó que “Siempre” hay muchos familiares de funcionarios trabajando en la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre.

- El 69,72% y 23,06% de las personas consultadas indicó que “Nunca” y “Casi Nunca” respectivamente ha sido de aceptación general por todos los trabajadores, los procedimientos aplicados para realizar el reclutamiento en la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre.
- El 55,56% y 35,56% de los encuestados aseguró que “Nunca” y “Casi Nunca” respectivamente, se le brinda oportunidades a los candidatos más calificados para aspirar con equidad a los puestos vacantes.
- El 68,06% y 22,78% de los trabajadores consultados aseguró que “Nunca” y “Casi Nunca” respectivamente, son de conocimiento general las maneras en las cuales se lleva a cabo el proceso de reclutamiento.
- El 76,39 % de los trabajadores indicó que “Nunca” se usan medios de comunicación para dar a conocer la necesidad de personal en la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre.

Con base a las respuestas obtenidas anteriormente se puede determinar que casi la totalidad de los encuestados, un 92,22%, afirman categóricamente que no se aplican procesos de reclutamiento apegados a lo establecido en la Ley del Estatuto de la Función Pública ni en la Ley Orgánica del Trabajo, en donde debe prevalecer un proceso apegado a las necesidades de servicio y a un perfil establecido. Por la misma razón, dichos procedimientos no son de conocimiento ni de aceptación general por los empleados pues se evidencia que no se aplican las mínimas normas para atraer personal necesario y verdaderamente calificado.

Lo anterior se corrobora con la presencia de lazos familiares directos o indirectos y de amistad en muchos funcionarios, lo cual se orienta como una actuación nepótica, en donde el mérito no tiene valor y solamente se beneficia la lealtad o alianza, personal o política.

Finalmente, la situación antes planteada es cónsona con la información referida a la ausencia de difusión por medios de comunicación la necesidad de personal cuando se produce una vacante o existe la necesidad de personal.



### 4.2.3 Selección

En el cuadro N° 6, puede observarse la distribución absoluta y porcentual referida a la opinión de los trabajadores sobre el proceso de Selección aplicado por en la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre.

**Cuadro 6: Distribución Absoluta y Porcentual referida a la opinión de los trabajadores sobre el proceso de Selección aplicado por la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre.**

EMPLEO (Selección)		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca	Total
25.- El ingreso de un nuevo trabajador a la Alcaldía se produce cuando existe verdaderamente la necesidad.	Nº	0	8	43	127	182	<b>360</b>
	%	0,00	2,22	11,94	35,28	50,56	<b>100,00</b>
26.- Se usan procedimientos formales (Entrevistas, Exámenes físicos y/o mentales, Análisis de Curriculum Vitae, Verificación de Antecedentes y referencias laborales y personales, Aplicación de pruebas técnicas, psicológicas, de habilidad, entre otras) para escoger a los trabajadores de nuevo ingreso.	Nº	0	0	0	18	342	<b>360</b>
	%	0,00	0,00	0,00	5,00	95,00	<b>100,00</b>
27.- La forma en cómo se selecciona a los trabajadores de nuevo ingreso es confiable y objetiva.	Nº	0	0	19	56	285	<b>360</b>
	%	0,00	0,00	5,28	15,56	79,17	<b>100,00</b>
28.- La decisión final de contratación de los trabajadores de nuevo ingreso a la Alcaldía la decide su máxima autoridad.	Nº	123	79	58	43	57	<b>360</b>
	%	34,17	21,94	16,11	11,94	15,83	<b>100,00</b>

Fuente: Cuestionario. Datos obtenidos por el investigador, Julio (2019)

De la revisión de las respuestas obtenidas desde el ítem 25 al 28, dentro de la dimensión Empleo y el indicador Selección, se interpreta:

- El 50,56% y 35,28% de los encuestados afirman que “Nunca” y “Casi Nunca” respectivamente, el ingreso de un nuevo trabajador a la Alcaldía se produce cuando existe verdaderamente la necesidad.
- El 95% de los trabajadores adscritos a la Alcaldía opinó que “Nunca” se usan procedimientos formales (Entrevistas, Exámenes físicos y/o mentales, Análisis de Curriculum Vitae, Verificación de Antecedentes y referencias laborales y personales, aplicación de pruebas técnicas, psicológicas, de habilidad, entre otras) para escoger a los trabajadores de nuevo ingreso.
- El 79,15% de las personas consultadas indicó que “Nunca” ha sido confiable y objetiva la forma en cómo se selecciona a los trabajadores de nuevo ingreso.

- El 34,17% 21,94% de los encuestados aseguró que “Siempre” y “Casi siempre” respectivamente la decisión final de contratación de los trabajadores de nuevo ingreso a la Alcaldía la decide su máxima autoridad.

De las respuestas anteriores se observa que un 85,83% de los encuestados indica la ausencia de una necesidad real que justifique el ingreso de personal, la falta de procedimientos formales para ello, aseverado con un 94,72% de opiniones, y la desconfianza y subjetividad en los procesos de selección del personal de nuevo ingreso, evidenciada con un 79,15% de las respuestas, provocan ineludiblemente la formación de una plantilla de trabajadores inadecuada y no acorde con la visión, misión y objetivos de la institución, lo que la convertiría en una “agencia de empleo” que satisface únicamente los deseos de las autoridades o directivos del momento.

Todo esto se traduce en equipos teóricamente ineficientes y alejados de la principal meta de la Institución: la prestación de un servicio en la gestión municipal de calidad y acorde con las exigencias de una sociedad necesitada de un servicio de alto nivel.

Así mismo, al indicarse que el ingreso de nuevo personal es una decisión tomada finalmente por su máxima autoridad, y teniendo como referencia que no existen procedimientos formales para ello; no se hace en función a una necesidad real; ni se apoya esta decisión basándose en las habilidades, formación y características de las personas, se puede afirmar que, en correspondencia con todas las respuestas anteriores, el proceso de selección se hace de manera subjetiva y carente totalmente de un soporte científico, más aun se puede aseverar que solamente obedece al deseo personal de las autoridades encargadas de autorizar las contrataciones.

#### **4.2.4 Inducción**

En el cuadro N° 7, se ilustra la distribución absoluta y porcentual referida a la opinión de los encuestados sobre el proceso de Inducción aplicado por la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre.

**Cuadro 7: Distribución Absoluta y Porcentual referida a la opinión de los trabajadores sobre el proceso de Inducción aplicado por la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre.**

<b>EMPLEO (Inducción)</b>		<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi Nunca</b>	<b>Nunca</b>	<b>Total</b>
29.- A todo el personal de nuevo ingreso se le somete a un programa de inducción (conocimiento y familiarización con la Alcaldía, su funcionamiento, políticas, normas, procedimientos, estructura organizativa, directiva, horarios, sueldos y compensaciones, beneficios sociales, etc.)	Nº	0	10	85	142	123	<b>360</b>
	%	0,00	2,78	23,61	39,44	34,17	<b>100,00</b>
30.- Existe un Manual de Bienvenida para los trabajadores de nuevo ingreso	Nº	0	0	0	92	268	<b>360</b>
	%	0,00	0,00	0,00	25,56	74,44	<b>100,00</b>
31.- La Inducción del personal de nuevo ingreso sobre el conocimiento inicial de la institución, es un proceso imprescindible para dar inicio con buen pie al trabajo en la Alcaldía.	Nº	140	114	90	12	4	<b>360</b>
	%	38,89	31,67	25,00	3,33	1,11	<b>100,00</b>

Fuente: Cuestionario. Datos obtenidos por el investigador, Julio (2019)

Analizadas las respuestas obtenidas desde el ítem 29 al 31 dentro de la dimensión Empleo y el indicador Inducción, se explica:

- El 34,17% y 39,44% de los encuestados opina que “Nunca” y “Casi Nunca” respectivamente, al personal de nuevo ingreso se le somete a un programa de inducción (conocimiento y familiarización con la Alcaldía, su funcionamiento, políticas, normas, procedimientos, estructura organizativa, directiva, horarios, sueldos y compensaciones, beneficios sociales, etc.)
- El total de los entrevistados, un 74,44% y 25.56%, informa que “Nunca” y “Casi Nunca” existen o se entregan Manuales de Bienvenida al personal de nuevo ingreso.
- El 38,89% y 31,67% de las personas consultadas indicó que “Siempre” y “Casi siempre” respectivamente, la Inducción de los trabajadores de nuevo ingreso sobre el conocimiento inicial de la institución, es un proceso imprescindible para dar inicio con buen pie al trabajo en la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre.

Las respuestas obtenidas en el indicador anterior hacen presumir que los trabajadores de nuevo ingreso inician su vida en la Institución llenos de dudas, sobre todo, lo que concierne a la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre, ignorando lo elemental e indispensable acerca de la Institución y del puesto que van a ocupar, ello se afirma basado en la mayoría de las respuestas obtenidas. Esta situación, los hace poco productivos inicialmente y sus múltiples dudas pueden provocar la consecución de errores involuntarios, o trabajar con lentitud extrema para no cometer errores, sin contar la posibilidad de formarse una imagen inapropiada de la institución.

La inexistencia de programas de inducción significa también perder una excelente oportunidad para "ubicar" al personal sobre aspectos relevantes de la organización, como su historia, sus antecedentes, la visión, con la que todo empleado debe estar comprometido, sus creencias y valores y aspectos relevantes que ayuden a sensibilizar a los nuevos ingresos.

En correspondencia con lo anterior, al no aplicarse el proceso de inducción en los trabajadores de nuevo ingreso, tampoco se entregan los manuales de bienvenida, debido a que los mismos no existen, comprobado esto con la totalidad de las opiniones de los consultados.

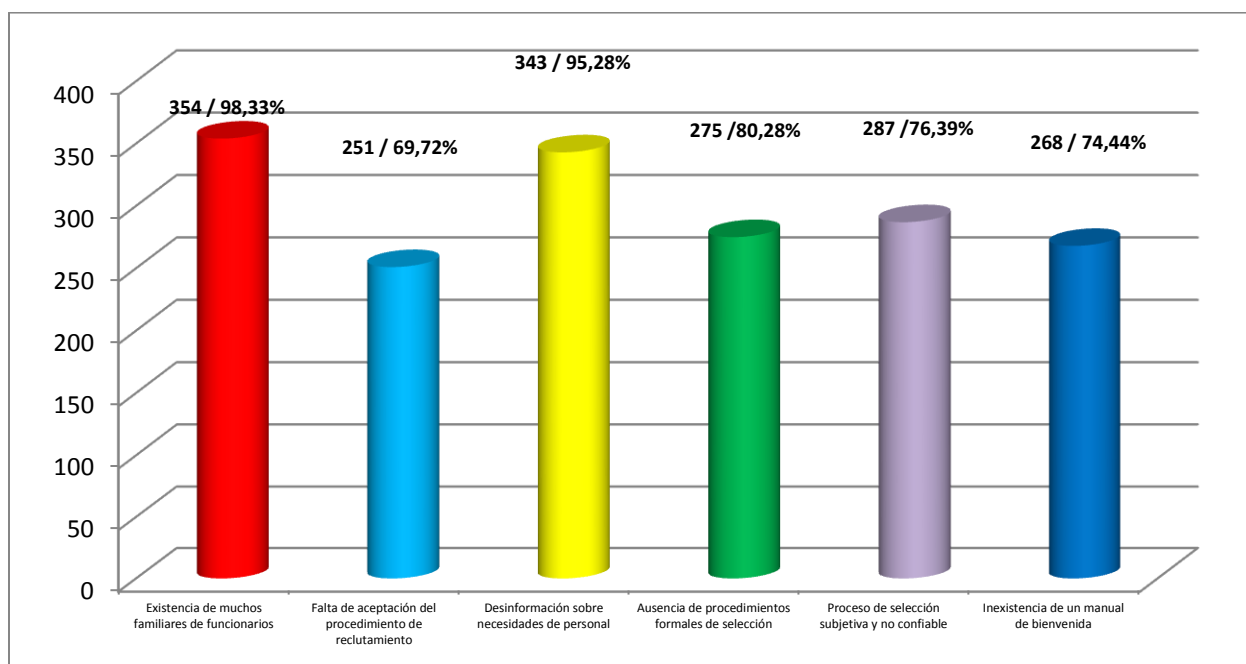
Finalmente, un 70,56% de los encuestados asegura que el proceso de inducción es imprescindible para hacer eficiente el inicio de cualquier trabajador de nuevo ingreso. El hecho de que la totalidad de los trabajadores no esté de acuerdo con esta afirmación categórica permite inferir que algunos de ellos, un 29,44%, en sus inicios buscó por sus propios medios esa información hasta lograr familiarizarse con la institución, pero eso tampoco significa que no sea necesario.

A continuación, se presenta el gráfico N° 2, que recoge las principales opiniones de los indicadores evaluados en este apartado y en donde se puede observar de manera clara la consistencia de todas las respuestas obtenidas, y que orientan hacia una clara debilidad en la aplicación de funciones básicas para cualquier organización, como son el análisis de puestos, el reclutamiento, la selección y la inducción, en donde casi el 80% de los consultados opina que existen muchas debilidades y carencias en

cuanto al proceso de Empleo aplicado en la Alcaldía, lo cual se traduce en no contar con el número adecuado de trabajadores, no aprovechar las competencias necesarias en los puestos correctos y en el momento oportuno, y por ende no lograr los objetivos institucionales, traducido esto en mucha ineficiencia en la prestación del servicio de gestión municipal.

**Gráfica 2: Opinión de los trabajadores sobre el proceso de Empleo aplicado por la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre.**

**Indicadores:** Análisis de Puestos, Reclutamiento, Selección e Inducción



### 4.3. Desarrollo de Recursos Humanos

A continuación se ilustran los resultados referidos al tercer objetivo del estudio, cuya premisa caracterizar el proceso de Desarrollo de Recursos Humanos aplicado por la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre a sus trabajadores. Los indicadores del mismo son: a) Capacitación, b) Desarrollo, c) Planeación de Carrera, d) Desarrollo de Carrera, e) Desarrollo Organizacional, y f) Evaluación de Desempeño.

### 4.3.1 Capacitación

En el cuadro N° 8, se ilustra la distribución absoluta y porcentual referida a la opinión de los trabajadores sobre la Capacitación aplicada por la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre.

**Cuadro 8: Distribución Absoluta y Porcentual referida a la opinión de los trabajadores sobre la Capacitación aplicada por la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre..**

DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS (Capacitación)		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca	Total
32.- En la Alcaldía se aplican programas de capacitación dirigido a sus trabajadores.	Nº	29	52	196	81	2	<b>360</b>
	%	8,06	14,44	54,44	22,50	0,56	<b>100,00</b>
33.- Los trabajadores que integran la Alcaldía están formados y capacitados para el desempeño de sus funciones.	Nº	32	47	132	82	67	<b>360</b>
	%	8,89	13,06	36,67	22,78	18,61	<b>100,00</b>
34.- Recientemente se han experimentado cambios tecnológicos que ameritaron la formación de los trabajadores de la Alcaldía .	Nº	65	92	128	42	33	<b>360</b>
	%	18,06	25,56	35,56	11,67	9,17	<b>100,00</b>
35.- En la Alcaldía se aplican mecanismos que permiten saber sobre las necesidades de capacitación que requiere los trabajadores.	Nº	21	39	83	102	115	<b>360</b>
	%	5,83	10,83	23,06	28,33	31,94	<b>100,00</b>
36.- Aquellos trabajadores que reciben capacitación son multiplicadores de esa información a los demás compañeros que no pudieron recibirla.	Nº	8	10	35	92	184	<b>329</b>
	%	2,43	3,04	10,64	27,96	55,93	<b>100,00</b>

Fuente: Cuestionario. Datos obtenidos por el investigador, Julio (2019)

De la revisión de las respuestas obtenidas desde el ítem 32 al 36 dentro de la dimensión Desarrollo de Recursos Humanos y el indicador Capacitación, se interpreta:

- El 54,44% y 22,50% de los encuestados afirman que “A Veces” y “Casi Nunca” respectivamente, se aplican programas de capacitación dirigidos a los trabajadores de la Alcaldía.
- El 36,67% y el 22,78% de los trabajadores adscritos a la Alcaldía opinó que “A Veces” y “Casi Nunca” el personal está formado y capacitado para el desempeño de sus funciones.

- El 25,56% y 35,56% de las personas consultadas indicó que “Casi Siempre” y “A Veces” respectivamente, se han experimentado recientes cambios tecnológicos que ameritaron la formación de los trabajadores de la Alcaldía.
- El 28,33% y 31,94% de los encuestados aseguraron que “Casi Nunca” y “Nunca” respectivamente, en la Alcaldía se aplican mecanismos que permiten saber sobre las necesidades de capacitación que requieren sus trabajadores.
- El 55,93% y 27,96% de las opiniones afirman que “Nunca” y “Casi Nunca” respectivamente, aquellos trabajadores de la Alcaldía que reciben capacitación son multiplicadores de esa información a los demás compañeros que no pudieron recibirla.

Luego de analizar las respuestas anteriores se puede conocer que el 76,94% de los encuestados asegura que no se aplican de manera permanente programas de capacitación para los trabajadores de la Alcaldía, lo que provoca que sea imposible establecer y reconocer requerimientos futuros, el suministro de trabajadores calificados y asegurar, en consecuencia, el desarrollo de los recursos humanos disponibles, además de evitar se eleve el nivel y la eficiencia de los procesos y servicios. Es decir, existen las mínimas intenciones de capacitación pero no se llevan a cabo de manera general ni constante.

De igual manera, el 59,45% de los trabajadores de la Alcaldía, reconocen que tienen serias deficiencias en su formación y capacitación, lo que trae como resultado que se sientan en desventaja con los demás trabajadores de esta Institución y de otras de la administración pública que si reciben formación. Ello, disminuye la motivación, la autoestima y transforma su actitud en una evidente conducta negativa, apatía y falta de competitividad, características que todo trabajador debe poseer hoy en día.

En su mayoría, el 61,12% argumenta que han sido frecuentes los cambios en materia tecnológica que ha experimentado la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre en los últimos años, lo que corrobora la necesidad imperiosa de formar y capacitar a los trabajadores en el uso de estas nuevas tecnologías dado que la ausencia de esta importante función incide negativamente en el desempeño de sus tareas y actividades, presentándose constantes limitaciones por el desconocimiento de

herramientas que facilitan el trabajo. El impacto que conlleva los acelerados cambios del mundo actual induce a una profunda y permanente revolución en todos los ámbitos. La organización que no prepare a su personal para enfrentar estos cambios se verá condenada inevitablemente al fracaso.

Todo esto, obviamente, tiene relación con la falta de interés o la carencia de políticas dirigidas a saber cuáles son las necesidades de capacitación del personal, pues ante la inexistencia de esas políticas, es normal encontrar esta gran debilidad. Este aspecto se evidencia en un 60,27% de opiniones que aseguran que la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre no aplica ningún mecanismo que permita indagar sobre los requerimientos y necesidades de capacitación requeridas.

Finalmente, el 83,89% de los encuestados indica que no existe una política que oriente a los trabajadores que en algún momento reciben algún tipo de capacitación a convertirse en multiplicadores, es decir, tomando en consideración que la capacitación o formación no se lleva a cabo de manera permanente, ni de manera general, y considerando que de los pocos que la pudieran recibir no tienen la obligación, la costumbre, ni el deseo de transmitirla a sus compañeros, lo que hace más desalentador el panorama de expectativas para todos su personal. Pareciera que no se tiene como objetivo el perfeccionamiento técnico, profesional y personal del trabajador, sino mantenerlo en su mismo nivel, lo cual afecta el crecimiento y desarrollo de la institución y del mismo trabajador.

#### **4.3.2. Desarrollo**

En el cuadro N° 9, se ilustra la distribución absoluta y porcentual referida a la opinión de los trabajadores sobre el Desarrollo de Recursos Humanos presente en la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre.



**Cuadro 9: Distribución Absoluta y Porcentual referida a la opinión de los trabajadores sobre el Desarrollo de Recursos Humanos presente en la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre.**

DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS (Desarrollo)		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca	Total
37.- La Alcaldía forma a sus trabajadores en áreas de conocimiento que van más allá de sus funciones actuales.	Nº	7	31	67	121	134	<b>360</b>
	%	1,94	8,61	18,61	33,61	37,22	<b>100,00</b>
38.- En la Alcaldía hay planes y programa de desarrollo para los trabajadores.	Nº	17	27	43	101	172	<b>360</b>
	%	4,72	7,50	11,94	28,06	47,78	<b>100,00</b>
39.- La participación de trabajadores de la Alcaldía en programas de desarrollo y crecimiento laboral les permitiría prepararse para ocupar cargos de mayor envergadura o para desempeñar funciones de mayor complejidad.	Nº	187	135	27	9	2	<b>360</b>
	%	51,94	37,50	7,50	2,50	0,56	<b>100,00</b>

Fuente: Cuestionario. Datos obtenidos por el investigador, Julio (2019)

Analizadas las respuestas obtenidas desde el ítem 37 al 39 dentro de la dimensión Desarrollo de Recursos Humanos y el indicador desarrollo, se explica:

- El 33,61% y 37,22% de los encuestados opina que “Casi Nunca” y “Nunca” respectivamente, la Alcaldía forma a sus trabajadores en áreas de conocimiento que van más allá de sus funciones actuales.
- El 28,06% y 47,78% de las opiniones indican que en la Alcaldía “Casi Nunca” y “Nunca” respectivamente, hay planes y programa de desarrollo para sus trabajadores.
- El 51,94% y 37,50% de las personas consultadas indicó que “Siempre” y “Casi siempre” respectivamente, la participación de trabajadores de la Alcaldía en programas de desarrollo y crecimiento laboral les permitiría prepararse para ocupar cargos de mayor envergadura o para desempeñar funciones de mayor complejidad.

De acuerdo a las respuestas obtenidas en el cuadro anterior, se extrae que el 70,83% de los trabajadores considera que la Alcaldía no forma a sus trabajadores para el futuro, lo cual en principio desvirtúa la esencia de cualquier organización, pues el objetivo principal de toda organización es desarrollarse y crecer continuamente para

ofrecer un mejor servicio y para adaptarse a los constantes cambios del competitivo entorno actual. Esto provoca también una marcada desmotivación en los trabajadores pues los hace conscientes de la ausencia de planes que los involucre a futuro y les permita crecer junto a la institución.

De igual manera, se corresponde que el 75,84% de las opiniones apunten hacia la carencia de planes y programas de desarrollo para el personal, lo cual provoca la disminución del rendimiento y una ausencia del deseo por desempeñarse cada vez mejor. Un trabajador con una baja motivación provoca constantes rotaciones, e incluso puede traer como consecuencia su renuncia, y con ello la pérdida de un empleado potencialmente valioso. De la misma manera, la desmotivación genera pesimismo, absentismo, permisos frecuentes para llegar tarde, desinterés, salidas antes de su hora de trabajo, poco compromiso, desinterés en la integración con sus compañeros de trabajo y la evasión de nuevas responsabilidades.

Finalmente, está muy claro que la mayoría de los consultados, un 89,44%, considera que la incorporación de planes de desarrollo y crecimiento laboral les permitiría asumir nuevos retos a futuro, y con ello posiblemente prepararse para la toma de decisiones y para la solución de problemas, promover el desarrollo y la confianza del individuo, ofrecer herramientas necesarias en el manejo de conflictos dentro de la organización, el logro de metas individuales, la elevación del nivel de satisfacción en el puesto, la mejora en la comunicación entre los trabajadores y a la integración de grupos, y la transformación integral del ambiente de trabajo en la empresa, haciendo más agradable la estadía en ella.

#### **4.3.3. Planeación de Carrera**

En el cuadro N° 10, se muestra la distribución absoluta y porcentual referida a la opinión de los trabajadores sobre la Planeación de Carrera aplicada por la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre.

**Cuadro 10: Distribución Absoluta y Porcentual referida a la opinión del personal administrativo sobre la Planeación de Carrera aplicada por la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre.**

<b>DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS (Planeación de Carrera)</b>		<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi Nunca</b>	<b>Nunca</b>	<b>Total</b>
40.- Todo trabajador de la Alcaldía sabe con anticipación cuál será su trayectoria profesional.	Nº	0	0	74	145	147	<b>366</b>
	%	0,00	0,00	20,22	39,62	40,16	<b>100,00</b>
41.- La mayor eficacia en el desempeño de las funciones de un trabajador de la Alcaldía le da derecho a una mejora en el cargo.	Nº	5	49	154	104	49	<b>361</b>
	%	1,39	13,57	42,66	28,81	13,57	<b>100,00</b>
42.- Los trabajadores de la Alcaldía prefieren realizar recurrentemente las mismas actividades.	Nº	33	67	84	97	79	<b>360</b>
	%	9,17	18,61	23,33	26,94	21,94	<b>100,00</b>
43.- La Alcaldía le brinda estabilidad a futuro a sus trabajadores.	Nº	174	142	31	13	0	<b>360</b>
	%	48,33	39,44	8,61	3,61	0,00	<b>100,00</b>

Fuente: Cuestionario. Datos obtenidos por el investigador, Julio (2019)

De la revisión de las respuestas obtenidas desde el ítem 40 al 43 dentro de la dimensión Desarrollo de Recursos Humanos y el indicador Planeación de Carrera, se extrae que:

- El 40,16% y 39,62% de los encuestados afirman que “Nunca” y “Casi Nunca” respectivamente, los trabajadores de la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre saben con anticipación cuál será su trayectoria profesional.
- El 42,66% y 28,81% de los trabajadores adscritos a la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre opinó que “A Veces” y “Casi Nunca” la mayor eficacia en el desempeño de las funciones de un trabajador de la Alcaldía le da derecho a una mejora en el cargo.
- El 9,17%, el 18,61% y un 23,33% de las personas consultadas indicó que “Siempre”, “Casi Siempre” y “A Veces” los trabajadores de la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre prefieren realizar recurrentemente las mismas actividades.
- El 48,33% y 39,44% de los encuestados aseguró que “Siempre” y “Casi Siempre” respectivamente, la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre le brinda estabilidad a futuro a los trabajadores.

Las respuestas del apartado anterior permiten evidenciar que un 79,78% de las opiniones de los trabajadores evidencian una gran incertidumbre en su futuro laboral debido a que no saben con anticipación cuál será su trayectoria dentro de la organización. Esto traería dos grandes problemas: desde el punto de vista individual, pudiera limita la búsqueda de oportunidades congruentes con las características de preparación de la persona implicada y a la vez resultaría improbable el logro de la satisfacción individual; desde el punto de vista organizacional, esto pudiera aumentar la rotación, empobrecer la moral, disminuir la productividad y la eficiencia. Todo esto sería consecuencia de la repercusión psicológica que provoca en el trabajador el desinterés mostrado por la institución en el desarrollo de su carrera profesional.

Así mismo, el 71,47% de los encuestados está consciente de que a “mejor desempeño” traería como consecuencia directa una “mejora en el cargo”, lo cual se traduce en mejor sueldo, mayor status, y mejores condiciones. Todo ello sería un pensamiento lógico y racional. Sin embargo, la situación en la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre no ocurre así, se percibe a través de estas respuestas que cualquier mejora en la eficiencia, un incremento en la productividad o un aumento en la calidad del servicio prestado no tiene consecuencias inmediatas, ni retribuciones, por lo que no se induce ni promueve el esfuerzo, pues al saber que ello no trae ninguna ventaja, ni moral ni remunerativa, les da igual desempeñarse de manera normal o deficiente. Esto representa una gran debilidad para la institución, pues se cuenta con un recurso humano totalmente desmotivado, lo cual entra en correspondencia directa y es acorde a las demás respuestas similares obtenidas en apartados anteriores.

Un 51,11% de los consultados opina que no les preocupa hacer las mismas actividades constantemente, ello es también consecuencia directa de la falta de motivación y a la vez, como se mencionó en el análisis anterior, el convencimiento de que un cambio en esta actitud no los beneficiaría directamente. Sin embargo, es importante tomar en consideración que aún existe un 48,57% de ellos que si pudiera transformar con cierta facilidad su actitud y apreciación por su trabajo, debido que aun conservan esperanzas por un cambio y que se produzca lo que todo trabajador espera: a mayor desempeño y eficiencia mejores ventajas laborales.

Por último, la gran mayoría de los trabajadores de la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre, representado por un 87,77% de ellos, asegura que esta institución les brinda estabilidad a futuro a sus empleados, lo cual pareciera contradictorio, sin embargo, se puede inferir de esta opinión que muy a pesar de no existir una alta motivación en sus empleados, de que se adolezca de políticas, normas y procedimientos en materia de recursos humanos, de que no exista confianza en los procesos de análisis de puestos, reclutamiento, selección e inducción y que el desarrollo de sus recursos humanos esté seriamente comprometido, las expectativas por disfrutar de una pensión por jubilación, el pago constante y puntual de sus remuneraciones, así sean bajas, permite brindarles cierta tranquilidad “conformista” a su componente humano, y ello repercute seriamente en el éxito de la organización, pues lo que provoca es la presencia de empleados excesivamente tolerantes y resignados, que no brindarán ningún impulso en la consecución del éxito necesario para una organización de esta naturaleza. El alto índice de desempleo y la limitación de otras fuentes de trabajo contribuyen a que el pensamiento y esperanzas de los trabajadores de este ministerio sean tan limitados.

#### 4.3.4. Desarrollo de Carrera

En el cuadro N° 11, se ilustra la distribución absoluta y porcentual referida a la opinión de los trabajadores sobre el Desarrollo de Carrera presente en la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre.

**Cuadro 11: Distribución Absoluta y Porcentual referida a la opinión de los trabajadores sobre el Desarrollo de Carrera presente en la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre.**

<b>DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS (Desarrollo de Carrera)</b>		<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi Nunca</b>	<b>Nunca</b>	<b>Total</b>
44.- Los trabajadores de la Alcaldía participan regularmente en talleres que lo formen en otras áreas diferentes a las actividades y funciones que realiza actualmente.	Nº	10	35	87	119	109	<b>360</b>
	%	2,78	9,72	24,17	33,06	30,28	<b>100,00</b>
45.- Ud. participaría en talleres de formación o capacitación que le ofrezcan conocimientos diferentes a los que actualmente necesita para realizar su trabajo.	Nº	301	55	2	2	0	<b>360</b>
	%	83,61	15,28	0,56	0,56	0,00	<b>100,00</b>

Fuente: Cuestionario. Datos obtenidos por el investigador, Julio (2019)

Analizadas las respuestas obtenidas de los ítems 44 y 45 dentro de la dimensión Desarrollo de Recursos Humanos y el indicador desarrollo de carrera, se explica:

- El 33,06% y 30,28% de los encuestados opina que “Casi Nunca” y “Nunca” respectivamente, los trabajadores de la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre participan regularmente en talleres que lo formen en otras áreas diferentes a las actividades y funciones que realiza actualmente.
- El 83,61% de las opiniones indican que los trabajadores participarían en talleres de formación o capacitación que le ofrezcan conocimientos diferentes a los que actualmente necesita para realizar su trabajo.

Con relación a los resultados anteriores, se puede establecer que el 60,16% de los consultados no ha participado en ningún taller de formación complementaria para desarrollarse individualmente, lo cual permite asegurar que no existe una correspondencia con la actitud y actuación que debe tener todo profesional, pues el “deber ser” es la búsqueda permanente del mejoramiento personal, sin embargo, dada la alta desmotivación que existe en los empleados de esta institución se considera como un resultado esperable o cónsono con la situación del MPPE Sucre.

El último resultado contradice la opinión anterior, pues se evidencia casi la totalidad de los trabajadores, un 98,89%, estaría dispuesto a participar en talleres para desarrollar conocimientos diferentes pero teniendo en cuenta que estos talleres y el desarrollo de carrera depende del mismo trabajador, se puede inferir que su desmotivación y actitud conformista ocasionada por las evidencias anteriores es tratada de solapar o suavizar por un “supuesto” deseo de superación, cuando los resultados indican lo contrario.

#### **4.3.5. Desarrollo Organizacional**

En el siguiente cuadro, N° 12, se observa los resultados sobre la opinión del personal administrativo sobre el Desarrollo Organizacional del Ministerio del Poder Popular para la Educación Sucre.

**Cuadro 12: Distribución Absoluta y Porcentual referida a la opinión de los trabajadores sobre el Desarrollo Organizacional de la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre.**

DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS (Desarrollo Organizacional)		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca	Total
46.- La organización y estructura de la Alcaldía ha mejorado en los últimos años.	Nº	5	37	46	95	177	<b>360</b>
	%	1,39	10,28	12,78	26,39	49,17	<b>100,00</b>
47.- Las autoridades de la Alcaldía tienen contemplado algunas medidas para mejorar su organización, estructura y procesos para el futuro.	Nº	38	184	76	45	17	<b>360</b>
	%	10,56	51,11	21,11	12,50	4,72	<b>100,00</b>
48.- La Alcaldía necesita algún cambio que permita mejorar su organización y funcionamiento.	Nº	227	116	14	3	0	<b>360</b>
	%	63,06	32,22	3,89	0,83	0,00	<b>100,00</b>

Fuente: Cuestionario. Datos obtenidos por el investigador, Julio (2019)

En base a los resultados anteriores obtenidos desde el ítem 46 al 48 dentro de la dimensión Desarrollo de Recursos Humanos y el indicador Desarrollo Organizacional, se evidencia que:

- El 49,17% y 26,39% de los encuestados afirman que “Nunca” y “Casi Nunca” respectivamente, la organización y estructura de la la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre ha mejorado en los últimos años.
- El 51,11% y 21,11% de los trabajadores adscritos al MPPE Sucre opinó que “Casi Siempre” y “A Veces” respectivamente, las autoridades de la la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre tienen contemplado algunas medidas para mejorar su organización, estructura y procesos para el futuro.
- El 63,06% y 32,22% de las personas consultadas indicaron que “Siempre”, “Casi Siempre” y “A Veces” respectivamente, la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre necesitaría algún cambio que permita mejorar su organización y funcionamiento.

De acuerdo a las respuestas anteriores se puede observar que el 75,56% de los trabajadores de la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre indican que desde hace algunos años no se experimenta ninguna modificación en su estructura organizativa. Todo trabajador percibe mucho de su organización al observar su

estructura, y en el caso de la Alcaldía, su estructura vertical dificulta mucho el trabajo en equipo, facilita mucho la burocracia y centraliza en exceso la toma de decisiones. Hay que tomar en consideración que deben siempre procurarse estructuras más horizontales, más “*adhocráticas*”, término acuñado por Mitzberg (1964) y que están caracterizadas por existir en un entorno innovador, cambiante, dinámico, en donde los equipos de trabajo son multidisciplinarios, donde el poder de decisión está muy repartido y todos participan, la supervisión directa tiene muy poca importancia, y que se sugiere en entidades bastante grandes, tal y como lo es la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre.

Así mismo, el 72,22% de los consultados indica que en ocasiones las autoridades de la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre han considerado adecuar su estructura, sin embargo, esto no se ha materializado aun. En la actualidad existe una propuesta que involucra la transformación o “reinstitutionalización” y que tiene como elemento fundamental el cambio de estructura organizativa, disminuyendo los niveles, unificando algunos departamentos y eliminando otras estructuras que en la actualidad no cumplen una función eficiente. La dinámica del cambio obliga a todas las instituciones a adaptarse a las nuevas corrientes y necesidades de la sociedad.

Para finalizar, el 95,28% de los encuestados abogan y exigen un cambio en la estructura y organización, y en correspondencia con las respuestas anteriores se percibe que alguna transformación de esta naturaleza, orientada a las nuevas tendencias, atenuaría la débil imagen y percepción que tienen los trabajadores de la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre.

#### **4.3.6. Evaluación de Desempeño**

En el cuadro N° 13, se muestra la distribución absoluta y porcentual referida a la opinión de los trabajadores sobre el proceso de Evaluación del Desempeño aplicado por la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre.



**Cuadro 13: Distribución Absoluta y Porcentual referida a la opinión del personal administrativo sobre el proceso de Evaluación del Desempeño aplicado por la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre.**

<b>DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS (Evaluación de Desempeño)</b>		<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi Nunca</b>	<b>Nunca</b>	<b>Total</b>
49.- La Alcaldía evalúa el desempeño de sus trabajadores.	Nº	0	0	5	0	360	<b>365</b>
	%	0,00	0,00	1,37	0,00	98,63	<b>100,00</b>
50.- Las evaluaciones de desempeño para los trabajadores de la Alcaldía se aplican cuatro veces al año.	Nº	0	0	0	0	360	<b>360</b>
	%	0,00	0,00	0,00	0,00	100,00	<b>100,00</b>
51.- Las evaluaciones de desempeño a los trabajadores de la Alcaldía tiene retribuciones salariales.	Nº	0	0	0	0	360	<b>360</b>
	%	0,00	0,00	0,00	0,00	100,00	<b>100,00</b>
52.- Los resultados obtenidos en las Evaluaciones de Desempeño aplicadas en la Alcaldía son objetivos y se ajustan a la realidad.	Nº	0	0	0	0	360	<b>360</b>
	%	0,00	0,00	0,00	0,00	100,00	<b>100,00</b>

Fuente: Cuestionario. Datos obtenidos por el investigador, Julio (2019)

Analizadas las respuestas obtenidas desde el ítem 49 al 52 dentro de la dimensión Desarrollo de Recursos Humanos y el indicador Evaluación de Desempeño, se explica:

- El total de los encuestados afirma que “Nunca” la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre evalúa el desempeño de sus trabajadores administrativos.
- Todos los trabajadores consultados aseguran que no se hacen evaluaciones de desempeño para los trabajadores en ningún momento del año.
- El 100% de los empleados administrativos consultados indica que esas evaluaciones de desempeño no tienen retribuciones salariales, pues no se hacen.
- El 100% de las opiniones de los trabajadores administrativos indican que “Nunca”, los resultados obtenidos en las Evaluaciones de Desempeño aplicadas son objetivos y se ajustan a la realidad.

Las respuestas obtenidas en el indicador anterior orientan que todos los consultados aseguran la inaplicación permanente de las evaluaciones de desempeño,

lo cual incumple con la legislación y con las cláusulas contenidas la Ley del Estatuto de la Función Pública. Estas no se realizan en ningún momento del año.

Se indica también, que la totalidad de las respuestas aseguran que las evaluaciones de desempeño nunca tienen carácter remunerativo, es decir, no tienen impacto en el sueldo de los trabajadores.

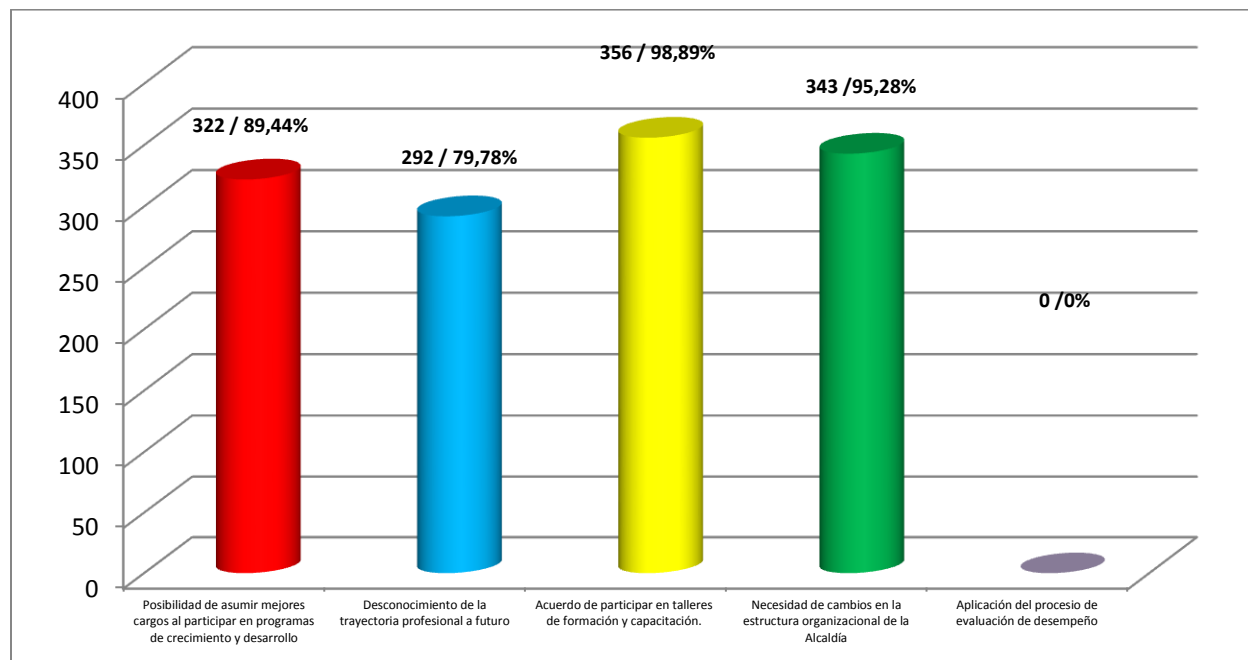
El 100% de los consultados asegura que las evaluaciones no se ajustan a la realidad pues no se hacen. Esta apreciación se hace por las deficiencias presentes en función análisis de puestos que imposibilita una adecuada supervisión y medición del desempeño. Sin embargo, la explicación obedece a otra razón, el bajo nivel remunerativo mensual que perciben los trabajadores, establecidos en el nivel del salario mínimo mensual de este país. En este caso las posibles evaluaciones de desempeño perdieron su espíritu y naturaleza, el cual no es más que determinar el valor del trabajo desplegado por el empleado en la organización y a la vez servir para medir el nivel competitivo de la institución ya que la suma de todos los puestos con buen desempeño refleja eficiencia y logro de los objetivos de las unidades y de la organización en su conjunto. Así mismo, la evaluación busca tanto expresar el reconocimiento organizacional a los mejores colaboradores, como alentar a los demás a emularlos, generando una espiral que apunta a elevar la actuación en su conjunto.

A continuación, se presenta el gráfico N° 3, que muestra los resultados más relevantes de los indicadores evaluados en este apartado y en el cual se observa de manera consistentemente clara que todas las respuestas obtenidas orientan hacia una evidente debilidad en la aplicación del Desarrollo de Recursos Humanos y sus funciones: Capacitación, Desarrollo, Planeación de Carrera, Desarrollo de Carrera, Desarrollo Organizacional y Evaluación de Desempeño, en donde más del 95% de los consultados demuestra considerables deficiencias en su aplicación en la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre, lo cual genera: la inexistencia de la capacitación, el desconocimiento de un empleado de lo que será su vida a futuro en la institución, la ausencia de programas de desarrollo y crecimiento y el deseo de los trabajadores de participar en ellos, se traduce en la necesidad producir

transformaciones en la estructura de la institución, y que no se aplica el proceso de evaluación de desempeño.

**Gráfica 3: Opinión del personal administrativo sobre el proceso de Desarrollo de recursos Humanos aplicado por la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre.**

**Indicadores:** Capacitación, Desarrollo, Planeación de Carrera, Desarrollo de Carrera, Desarrollo Organizacional y Evaluación de Desempeño



**Fuente:** Datos de los Cuadros N° 8, 9, 10, 11, 12 y 13.

#### 4.4. Compensaciones y Prestaciones

A continuación se evidencian los resultados referidos al cuarto objetivo de la investigación, referido a conocer el proceso de Compensación y Prestaciones aplicado en la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre a sus trabajadores. Los indicadores evaluados son: a) Sueldos, b) Prestaciones, y c) Gratificaciones No Económicas.

#### 4.4.1 Sueldos

En el cuadro N° 14, se ilustra la distribución absoluta y porcentual referida a la opinión de los trabajadores sobre los sueldos ofrecidos por la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre.

**Cuadro 14: Distribución Absoluta y Porcentual referida a la opinión del personal administrativo sobre los sueldos ofrecidos por la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre.**

<b>COMPENSACIONES Y PRESTACIONES (Sueldo)</b>		<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi Nunca</b>	<b>Nunca</b>	<b>Total</b>
53.- Los sueldos y cualquier otro beneficio monetario son producto de una evaluación de la Alcaldía sobre el mercado de trabajo nacional.	Nº	0	0	12	221	127	<b>360</b>
	%	0,00	0,00	3,33	61,39	35,28	<b>100,00</b>
54.- Los trabajadores adscritos a la Alcaldía recibe alguna bonificación adicional además de su sueldo.	Nº	23	178	96	54	9	<b>360</b>
	%	6,39	49,44	26,67	15,00	2,50	<b>100,00</b>
55.- Hay un tabulador salarial para los trabajadores de la Alcaldía.	Nº	357	2	1	0	0	<b>360</b>
	%	99,17	0,56	0,28	0,00	0,00	<b>100,00</b>
56.- Los sueldos asignados a los trabajadores de la Alcaldía son justos y van de acuerdo al trabajo realizado.	Nº	0	0	0	0	360	<b>360</b>
	%	0,00	0,00	0,00	0,00	100,00	<b>100,00</b>

Fuente: Cuestionario. Datos obtenidos por el investigador, Julio (2019)

De acuerdo a las respuestas obtenidas desde el ítem 53 al 56 dentro de la dimensión Compensaciones y Prestaciones y el indicador Sueldo, se evidencia que:

- El 61,39% y 35,28% de los encuestados afirman que “Casi Nunca” y “Nunca” respectivamente, los sueldos y cualquier otro beneficio monetario son producto de una evaluación de la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre sobre el mercado de trabajo nacional.
- El 49,44% y el 26,67% de los trabajadores adscritos a la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre opinó que “Casi Siempre” y “A Veces” respectivamente, reciben bonificaciones adicionales además de su sueldo.
- El 99,17% de las personas consultadas indicaron que “Siempre” se aplica un tabulador salarial para los trabajadores de la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre.
- El total de los trabajadores consultados opina que “Nunca” los sueldos asignados a los trabajadores de la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre son justos y van de acuerdo al trabajo realizado.

Tomando como referencia las respuestas obtenidas anteriormente se puede conocer que el 96,67% del total de trabajadores consultados aseguro que la Alcaldía no toma en consideración el mercado laboral, ni la competencia para establecer los sueldos y cualquier otro beneficio remunerativo a sus trabajadores administrativos. Uno de los elementos utilizados para la valoración de cargos, además de los distintos métodos cualitativos y cuantitativos, es la interacción entre la demanda y la oferta de trabajo y el análisis de varios indicadores, entre ellos: la población económicamente activa, el desempleo o desocupación, el subempleo, el índice de salario real y el empleo informal entre otros. Sin embargo, en la Alcaldía, se aplica de manera general para el primer nivel del tabulador salarial de los trabajadores, que son la mayoría de los trabajadores, el salario mínimo vigente.

El 76,11% de las opiniones indican que “Casi Siempre” y “A Veces” son percibidas bonificaciones adicionales al sueldo y en este sentido se puede mencionar que los trabajadores reciben diferentes bonos.

El 99,17% de los trabajadores respondió que percibe su sueldo de acuerdo a un tabulador salarial, y en este sentido se puede indicar que ese tabulador tiene varias clasificaciones, que muestran ciertas variaciones de incremento al ir subiendo por la escala mencionada.

Finalmente, el total de los consultados opinó que los sueldos pagados por la Alcaldía no son justos, y ello puede ser comprendido fácilmente debido a que la acelerada inflación que actualmente experimenta nuestro país,

#### **4.4.2. Prestaciones**

En el cuadro N° 15, se ilustra la distribución absoluta y porcentual referida a la opinión de los trabajadores sobre las prestaciones ofrecidos por la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre.

**Cuadro 15: Distribución Absoluta y Porcentual referida a la opinión del personal administrativo sobre las prestaciones ofrecidos por la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre..**

<b>COMPENSACIONES Y PRESTACIONES (Prestaciones)</b>		<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi Nunca</b>	<b>Nunca</b>	<b>Total</b>
57.- Los trabajadores adscritos a la Alcaldía cotizan Seguro Social.	Nº	360	0	0	0	0	<b>360</b>
	%	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00	<b>100,00</b>
58.- Los trabajadores adscritos a la Alcaldía cotiza Seguro de paro Forzoso.	Nº	360	0	0	0	0	<b>360</b>
	%	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00	<b>100,00</b>
59.- Los trabajadores adscritos a la Alcaldía cotiza Fondo de Ahorro Obligatorio de Vivienda.	Nº	360	0	0	0	0	<b>360</b>
	%	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00	<b>100,00</b>
60.- Los trabajadores adscritos a la Alcaldía disfruta de un Seguro Médico Privado.	Nº	0	0	0	0	360	<b>360</b>
	%	0,00	0,00	0,00	0,00	100,00	<b>100,00</b>
61.- Los trabajadores adscritos a la Alcaldía disfruta de un Seguro de vida.	Nº	0	0	0	0	360	<b>360</b>
	%	0,00	0,00	0,00	0,00	100,00	<b>100,00</b>

Fuente: Cuestionario. Datos obtenidos por el investigador, Julio (2019)

Analizadas las respuestas obtenidas desde el ítem 57 al 61 dentro de la dimensión Compensaciones y Prestaciones y el indicador Prestaciones, se explica:

- El total de los encuestados afirma que “Siempre” los trabajadores de la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre cotiza Seguro Social.
- El total de los encuestados afirma que “Siempre” los trabajadores de la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre cotiza Seguro de paro Forzoso.
- El total de los encuestados afirma que “Siempre” los trabajadores de la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre cotiza Fondo de Ahorro Obligatorio de Vivienda.
- El total de los encuestados indican que “Nunca” los trabajadores de la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre disfrutaban de un Seguro Médico Privado.

- El total de las opiniones de los encuestados indican que “Nunca” los trabajadores de la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre disfrutaban de un Seguro de vida.

Las respuestas obtenidas en el indicador anterior orientan que todos los consultados aseguran que la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre el MPPE Sucre cotiza para todos sus trabajadores Seguro Social (IVSS), Seguro de Paro Forzoso y el Fondo de Ahorro Obligatorio de Vivienda (FAOV), todos ellos componentes del Régimen Prestacional de Empleo en Venezuela, los cuales son beneficios que obligatoriamente por ley deben ser cotizados para todos los trabajadores de la administración pública y de la empresa privada. Ello garantiza que todos los trabajadores puedan estar afiliados al Sistema de Seguridad Social cuyo fin primario es que, bajo la tutela del Estado, se brinde un completo sistema de Salud, programas de recreación, previsión social y vivienda y hábitat, el cual comprende según lo establece el artículo N° 18 de la Ley Orgánica del Sistema de Seguridad Social (2012): atención médica por accidentes, por maternidad, por enfermedades; suministro de medicamentos, incapacitaciones totales o parciales por accidentes laborales, protección integral a la vejez, pensiones por vejez, sobrevivencia y discapacidad; protección por pérdida involuntaria del empleo; prestaciones en dinero por discapacidad temporal por enfermedades, accidentes, maternidad y paternidad; subsidios para la vivienda y el hábitat; asignaciones para las necesidades especiales y cargas derivadas de la vida familiar; capacitación; créditos, incentivos u otras modalidades para la vivienda, y cualquier otra prestación derivada de la previsión social. Ninguno de los trabajadores de la Alcaldía disfruta de un seguro médico privado.

Finalmente, el 100% de las opiniones de los consultados indica que ningún trabajador de la Alcaldía disfruta de un Seguro de Vida.

#### **4.4.3. Gratificaciones No Económicas**

En el cuadro N° 16, se ilustra la distribución absoluta y porcentual referida a la opinión de los trabajadores sobre las Gratificaciones No Económicas ofrecidas por la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre.

**Cuadro 16: Distribución Absoluta y Porcentual referida a la opinión del personal administrativo sobre las Gratificaciones No Económicas ofrecidas por la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre.**

<b>COMPENSACIONES Y PRESTACIONES (Gratificaciones No Económicas)</b>		<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi Nunca</b>	<b>Nunca</b>	<b>Total</b>
62.- Los trabajadores adscritos a la Alcaldía disfruta de prestigio y status en la comunidad.	Nº	12	15	27	182	124	<b>360</b>
	%	3,33	4,17	7,50	50,56	34,44	<b>100,00</b>
63.- Los trabajadores adscritos a la Alcaldía disfruta de adecuadas condiciones de trabajo.	Nº	8	31	57	184	80	<b>360</b>
	%	2,22	8,61	15,83	51,11	22,22	<b>100,00</b>
64.- Los trabajadores adscritos a la Alcaldía disfruta de flexibilidad en el horario de trabajo.	Nº	2	5	71	124	148	<b>350</b>
	%	0,57	1,43	20,29	35,43	42,29	<b>100,00</b>
65.- Los trabajadores adscritos a la Alcaldía disfruta de Trabajos de tiempo parcial.	Nº	6	8	81	126	139	<b>360</b>
	%	1,67	2,22	22,50	35,00	38,61	<b>100,00</b>
66.- Los trabajadores adscritos a la Alcaldía disfruta de días no laborables adicionales.	Nº	31	69	184	72	4	<b>360</b>
	%	8,61	19,17	51,11	20,00	1,11	<b>100,00</b>
67.- Un trabajador adscrito a la Alcaldía puede compartir el puesto con otro compañero.	Nº	0	17	26	196	121	<b>360</b>
	%	0,00	4,72	7,22	54,44	33,61	<b>100,00</b>

Fuente: Cuestionario. Datos obtenidos por el investigador, Julio (2019)

De acuerdo a las respuestas obtenidas desde el ítem 62 al 67 dentro de la dimensión Compensaciones y Prestaciones y el indicador Gratificaciones No Económicas, se evidencia que:

- El 50,56% y 34,44% de los encuestados afirman que “Casi Nunca” y “Nunca” respectivamente, los trabajadores de la Alcaldía disfrutan de prestigio y status en la comunidad.
- El 51,11% y el 22,22% de los trabajadores de la Alcaldía opinó que “Casi Nunca” y “Nunca” respectivamente, disfruta de adecuadas condiciones de trabajo.



- El 35,43% y 42,29% de las personas consultadas indicaron que “Casi Nunca” y “Nunca” respectivamente, disfruta de flexibilidad en el horario de trabajo.
- El 35,00% y 38,61% de los encuestados indican que “Casi Nunca” y “Nunca” respectivamente, disfruta de trabajos de tiempo parcial.
- El 51,11% de las respuestas indican que “A Veces” los trabajadores de la Alcaldía disfruta de días no laborables adicionales.
- El 54,44% y 33,61% de las personas consultadas indicaron que “Casi Nunca” y “Nunca” respectivamente, los trabajadores de la Alcaldía puede compartir el puesto con otro compañero.

Con relación a las respuestas expuestas anteriormente, se puede indicar que el 85% de las respuestas aseguran que los trabajadores administrativos no gozan de prestigio ni status en la comunidad, esto se relaciona directamente con varios conceptos: satisfacción laboral, sentido de pertenencia y auto percepción. Toda organización tiene dentro de sus objetivos lograr que sus trabajadores se sientan orgullosos de pertenecer a ella, lo cual trae como consecuencia inmediata un incremento de la motivación y por ende un aumento de la productividad. Cuando una organización adquiere cierto prestigio, sus empleados se sienten orgullosos y se incrementa su sentido de pertenencia. En el caso de los trabajadores de la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre, la baja consideración que tienen para con sus trabajadores, evidenciada en ausencia de políticas, normas, procedimientos en materia de recursos humanos, inadecuados procesos de empleo, carencia de programas de mejoramiento y capacitación, ausencia de planificación y desarrollo de carrera, baja remuneración, entre otros, provoca que la moral de sus trabajadores sea muy baja y con ello se sientan parte de una institución débil, desorganizada y llena de carencias.

El 73,33% de los consultados afirman que no disfrutaban de unas adecuadas condiciones de trabajo, y en este caso particular, ello significa una baja calidad, inseguridad y deficiente limpieza en la infraestructura, entre otros factores que inciden en el bienestar y la salud del trabajador. La Alcaldía se caracteriza por funcionar en sedes que no son especialmente diseñadas ni construidas para su funcionamiento. En la actualidad desarrollan sus actividades en una localidad que antiguamente pertenecía

a la empresa de Gas Vengas, urbanismo constituido por varios edificios principales destinados para áreas administrativas y dos galpones adaptados para el funcionamiento de otras oficinas en donde funcionan muchas otras oficinas, con modificaciones improvisadas al crear nuevas oficinas y dependencias, con gran parte de su infraestructura deteriorada y con la presencia de mobiliario viejo y roto. Aunado a esto, en algunos casos se presentan problemas y fallas con la limpieza de todas las áreas.

Así mismo, el 76,72% de los consultados indica que no disfrutan de flexibilidad en su horario de trabajo, que consiste en aquel horario de trabajo en el que dentro de ciertos límites establecidos, el trabajador decide la hora de entrada y salida del trabajo; cumpliendo, no obstante, la duración de la jornada laboral. En este caso, la Alcaldía tiene establecido para todos sus empleados administrativos un horario fijo corrido de 8:30 am. a 3:00 pm.

De la misma manera, un 73,61 % de los consultados informa que no disfruta de trabajos a tiempo parcial, lo cual se evidencia en que sin excepción, todos tienen la obligación de asistir a las jornadas completas de trabajo y no se maneja esa figura en la caracterización de los cargos.

En el caso de la consulta realizada sobre los días no laborables adicionales, un 51,11% de los consultados asegura que en ocasiones los disfrutan, y esto se debe a que en el calendario de trabajo de la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre, adicional a los días feriados nacionales y regionales, se establecen días no laborables para todos los trabajador.

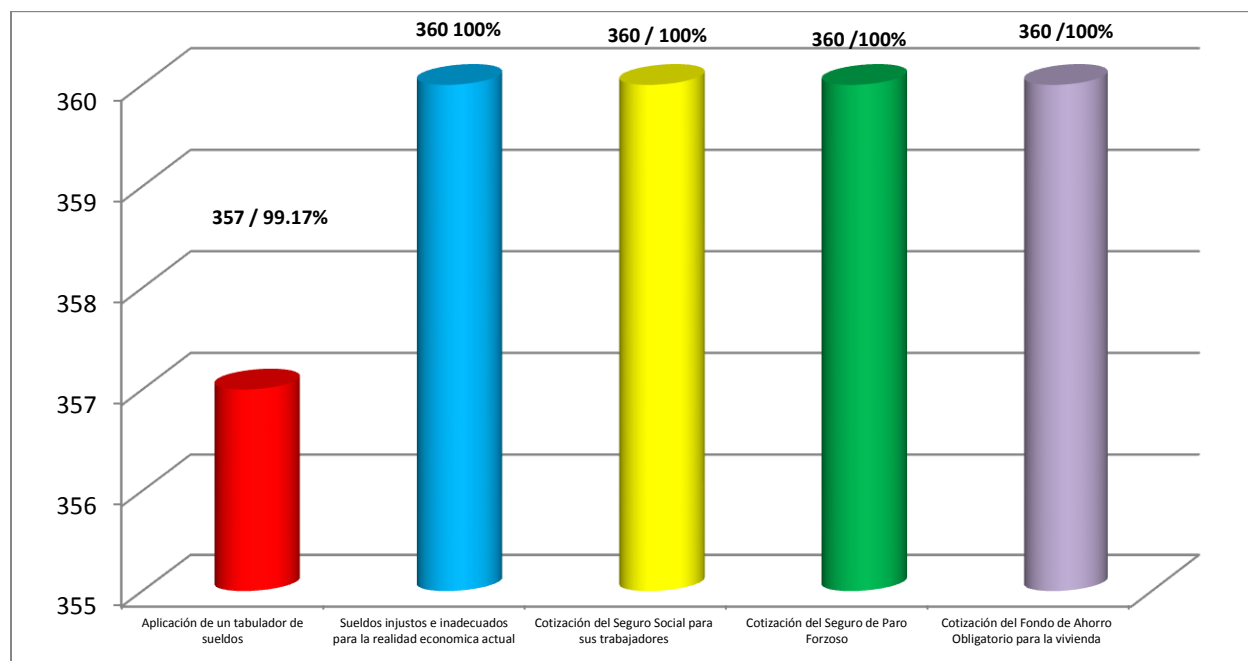
Para finalizar, el 88,05% de los encuestados aseguran que no existen puestos compartidos con otros compañeros y ello ocurre dado que no está contemplada esa figura en la caracterización de los recursos humanos de la Alcaldía, todos los puestos son a tiempo completo. Ello obliga a los trabajadores a dedicarse exclusivamente a sus funciones en esta institución.

A continuación, se presenta el gráfico N° 4, que evidencia los resultados más importantes de las cuadros anteriores, donde se puede observar claramente que en la

dimensión Compensación y Prestaciones y en sus indicadores sueldos, prestaciones y gratificaciones no económicas, la aplicación del tabulador salarial es de conocimiento generalizado, aunado a que los trabajadores consideran que los sueldos pagados por la Alcaldía no son justos debido a que no están adecuados a la realidad económica que vive el país. De la misma manera, y a pesar de las debilidades en este sistema, es de dominio general que la Alcaldía cotiza para todos sus trabajadores las prestaciones obligatorias por ley, como lo son Seguro Social, Seguro de Paro Forzoso y Fondo de Ahorro Obligatorio de Vivienda.

**Gráfica 4: Opinión del personal administrativo sobre el sistema de Compensaciones y Prestaciones aplicado por la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre.**

**Indicadores:** Sueldos, Prestaciones y Gratificaciones No Económicas



**Fuente:** Datos de los Cuadros N° 14, 15 y 16.

#### 4.5. Seguridad Social y Salud

En este apartado se muestran los resultados referidos al quinto objetivo del estudio, relacionado con el diagnóstico del proceso de Seguridad Social y Salud

aplicado a los trabajadores de la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre. Los indicadores evaluados son: a) Seguridad, y b) Salud.

#### 4.5.1 Seguridad

En el cuadro N° 17, se muestra la distribución absoluta y porcentual referida a la opinión de los trabajadores sobre la Seguridad presente en las instalaciones de la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre.

**Cuadro 17: Distribución Absoluta y Porcentual referida a la opinión del personal administrativo sobre la Seguridad presente en las instalaciones de la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre.**

<b>SEGURIDAD Y SALUD (Seguridad)</b>		<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi Nunca</b>	<b>Nunca</b>	<b>Total</b>
68.- ¿Considera que su lugar de trabajo es seguro para Ud.?	Nº	0	3	14	197	146	<b>360</b>
	%	0,00	0,83	3,89	54,72	40,56	<b>100,00</b>
69.- ¿Ha tenido Ud. o sabe de algún compañero que haya tenido un accidente en su lugar de trabajo motivado a una condición de trabajo insegura?	Nº	0	5	8	183	164	<b>360</b>
	%	0,00	1,39	2,22	50,83	45,56	<b>100,00</b>
70.- En la sede de la Alcaldía están señalizadas las salidas de emergencia.	Nº	0	0	0	0	360	<b>360</b>
	%	0,00	0,00	0,00	0,00	100,00	<b>100,00</b>
71.- En la sede de la Alcaldía existen extintores de incendios.	Nº	0	24	154	98	84	<b>360</b>
	%	0,00	6,67	42,78	27,22	23,33	<b>100,00</b>
72.- En la sede de la Alcaldía existen mangueras para incendios.	Nº	0	0	0	0	360	<b>360</b>
	%	0,00	0,00	0,00	0,00	100,00	<b>100,00</b>
73.- A los trabajadores de la Alcaldía les forma en materia de seguridad.	Nº	0	0	8	15	337	<b>360</b>
	%	0,00	0,00	2,22	4,17	93,61	<b>100,00</b>
74.- En la sede de la Alcaldía se realizan simulaciones para evacuación de las instalaciones en caso de terremotos.	Nº	0	5	46	264	45	<b>360</b>
	%	0,00	1,39	12,78	73,33	12,50	<b>100,00</b>
75.- Se han presentado episodios de violencia en las instalaciones de la Alcaldía.	Nº	16	125	158	46	15	<b>360</b>
	%	4,44	34,72	43,89	12,78	4,17	<b>100,00</b>

Fuente: Cuestionario. Datos obtenidos por el investigador, Julio (2019)

Con relación a las respuestas obtenidas desde el ítem 68 al 75 dentro de la dimensión Seguridad y Salud y el indicador Seguridad, se evidencia que:

- El 54,72% y 40,56% de los encuestados afirman que “Casi Nunca” y “Nunca” respectivamente, los trabajadores de la Alcaldía considera que su lugar de trabajo es seguro.
- El 50,83% y el 45,56% de los trabajadores de la Alcaldía opinó que “Casi Nunca” y “Nunca” respectivamente, han tenido en su lugar de trabajo accidentes o ha conocido de algún compañero que lo haya tenido motivado a una condición de trabajo insegura.
- El total de las personas consultadas indicaron que en la sede de la Alcaldía no hay ningún tipo de señalización en las salidas de emergencia.
- El 42,78% y 27,22% de los encuestados indican que “A Veces” y “Casi Nunca” respectivamente, existen extintores de incendios en la sede de la Alcaldía.
- El total de las respuestas indican que no existen mangueras para incendios en la sede de la Alcaldía.
- El 93,61% de las personas consultadas indicaron que “Casi Nunca” y “Nunca” respectivamente, a los trabajadores de la Alcaldía se les forma en materia de seguridad.
- El 73,33% de los trabajadores adscritos a la Alcaldía opinó que “Casi Nunca” en la sede de la institución se realizan simulaciones para evacuación de las instalaciones en caso de terremotos.
- El 34,72% y 43,89% de los trabajadores adscritos a la Alcaldía opinó que “Casi Siempre” y “A veces” respectivamente, se han presentado episodios de violencia en las instalaciones.

Tomando como base de estudio las respuestas anteriores, se extrae que el 95,28% de los encuestados no considera seguro su lugar de trabajo, y ello puede ser motivado a que las edificaciones utilizadas, no fueron pensadas para el funcionamiento de estas dependencias, y con el paso de los años han sido medianamente acondicionadas o adecuadas a las exigencias casuales sin contar con una modificación profunda y que considere todos los aspectos de la seguridad laboral. Así mismo, el exceso de personal que hace vida en estas instalaciones, las pocas salidas alternativas en caso de algún siniestro, o la antigüedad de las mismas sin un mantenimiento preventivo y correctivo constante, hacen que la percepción de los empleados sea esta.

El 96,39% de las personas encuestadas afirma que no han tenido accidentes en su lugar de trabajo motivado a una condición insegura. Esta situación pareciera ser motivada al simple hecho del azar, debido a que está comprobado que existen condiciones inseguras en las instalaciones de la Alcaldía, expuestas las características antes mencionadas, sin embargo, quizás el exceso cuidado de sus trabajadores al conocer esta situación ha permitido que puedan prevenir algún accidente.

Todos los encuestados corroboran la falta de señalización en las salidas de emergencia. La importancia de su diseño correcto, su adecuada conservación libre de objetos que dificulten su acceso y una correcta señalización pueden salvar, en caso de emergencia, la vida de las personas. El estado Sucre es una localidad sísmica por excelencia, además la ocurrencia de un incendio o cualquier otra situación de riesgo son hechos que puede presentarse en cualquier oportunidad, y que deben ser considerados para mejorar la situación de habitabilidad de un espacio laboral. En casos de emergencia, las personas necesitan mucha orientación y la ausencia de señales que les recuerden a los trabajadores los lugares por los cuales se puede evacuar el edificio en caso de necesidad de escape, son fundamentales.

El 70% de los consultados indicó que en ocasiones existen extintores de emergencia en las instalaciones de la Alcaldía. El exceso de carga eléctrica que se observa en sus instalaciones motivado a la presencia de muchas unidades de aire acondicionado, la cantidad excesiva de mobiliario y el gran almacenamiento de papeles aumentan el riesgo de probabilidad de ocurrencia de un incendio. En este sentido, no se cuenta con el mínimo elemento para combatir el inicio de una situación de esta naturaleza.

El total de las opiniones indica que no existen mangueras contra incendios en las instalaciones de la Alcaldía. Esta carencia, dada la cantidad de personas que coexisten y laboran en estas dependencias, evidencia la ausencia de un programa adecuado de seguridad industrial, debido a que en lugares de gran riesgo, como lo representan estas oficinas, con una alta probabilidad de ocurrencia de incendio orientado por el análisis anterior, se hace imprescindible la presencia de este medio para combatir los incendios.

El 93,61% de los trabajadores de la Alcaldía informan que no se les ha formado en materia de seguridad. Las áreas de recursos humanos deben fomentar la educación en materia de seguridad e higiene de los trabajadores de cualquier organización, pues ello será el primer paso para prevenir la ocurrencia de un accidente. El conocimiento sobre los riesgos a que está sometido un trabajador, el conocimiento de un acto o condición insegura, permitirá que éste pueda disminuir que suceda orientando su conducta a atenuar ese riesgo y así preservar su vida o la de sus compañeros.

El 73,33% de las opiniones indican que “Casi Nunca” y “Nunca” se realizan simulaciones de evacuación en caso de terremotos. Como parte de los programas de seguridad industrial se acostumbra incluir este tipo de actividad como parte de su contenido. Dada la característica sísmica del estado Sucre, las deficientes salidas de emergencia presentes en las instalaciones de la Alcaldía y la ausencia de señalización de rutas de escape, se hace imprescindible que sean incluidos los simulacros como actividad necesaria en la educación en materia de seguridad y para disminuir los posibles accidentes que pudieran presentarse en esos casos.

El 78,61% de las opiniones indican que “Casi Siempre” y “A veces” se presentan episodios de violencia en las instalaciones de la Alcaldía. En muchas ocasiones se producen cierres de la vía o de las puertas principales de la institución con motivo de algún reclamo de una comunidad por lo que se han escenificado algunas protestas. Estas situaciones en los últimos años han sido pacíficas, pero en algunas ocasiones estas manifestaciones, han sido caracterizadas por agresiones, quema de cauchos en los alrededores de la zona, cierre de puertas de acceso y salida, lo que indudablemente ha puesto en riesgo la integridad de los que hacen vida en la Alcaldía con estos hechos de violencia.

#### **4.5.2. Salud**

En el cuadro N° 18, se muestra la distribución absoluta y porcentual referida a la opinión de los trabajadores sobre la Salud ofrecida por la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre.

**Cuadro 18: Distribución Absoluta y Porcentual referida a la opinión del personal administrativo sobre la Salud ofrecida por la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre.**

<b>SEGURIDAD Y SALUD (Salud)</b>		<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi Nunca</b>	<b>Nunca</b>	<b>Total</b>
76.- Los trabajadores de la Alcaldía han desarrollado enfermedades motivado a la naturaleza de su trabajo.	Nº	0	28	97	182	45	<b>352</b>
	%	0,00	7,95	27,56	51,70	12,78	<b>100,00</b>
77.- El trabajo en la Alcaldía produce altos niveles de stress.	Nº	93	116	108	21	12	<b>350</b>
	%	26,57	33,14	30,86	6,00	3,43	<b>100,00</b>
78.- Ud. en algún momento ha perdido el interés o la pasión por su trabajo.	Nº	83	157	94	16	10	<b>360</b>
	%	23,06	43,61	26,11	4,44	2,78	<b>100,00</b>
79.- Algunas mañanas ha deseado no levantarse de la cama para asistir a su trabajo.	Nº	149	136	47	12	16	<b>360</b>
	%	41,39	37,78	13,06	3,33	4,44	<b>100,00</b>
80.- Su jefe o supervisor le ha provocan stress.	Nº	35	54	184	71	16	<b>360</b>
	%	9,72	15,00	51,11	19,72	4,44	<b>100,00</b>
81.- En su lugar de trabajo se ve expuesto al polvo.	Nº	36	121	132	55	16	<b>360</b>
	%	10,00	33,61	36,67	15,28	4,44	<b>100,00</b>
82.- En su lugar de trabajo se ve expuesto a sustancias químicas.	Nº	0	45	89	167	59	<b>360</b>
	%	0,00	12,50	24,72	46,39	16,39	<b>100,00</b>
83.- En su lugar de trabajo se ve expuesto a humo de cigarrillo.	Nº	7	15	34	172	132	<b>360</b>
	%	1,94	4,17	9,44	47,78	36,67	<b>100,00</b>
84.- En su lugar de trabajo se ve expuesto a humo de vehículos.	Nº	5	17	87	149	102	<b>360</b>
	%	1,39	4,72	24,17	41,39	28,33	<b>100,00</b>
85.- En su lugar de trabajo se ve expuesto a Hongos.	Nº	2	5	8	41	304	<b>360</b>
	%	0,56	1,39	2,22	11,39	84,44	<b>100,00</b>
86.- En su lugar de trabajo se ve expuesto a Plagas (mosquitos, ratones u otro animal que provoque enfermedades).	Nº	47	108	155	33	17	<b>360</b>
	%	13,06	30,00	43,06	9,17	4,72	<b>100,00</b>

Fuente: Cuestionario. Datos obtenidos por el investigador, Julio (2019)

De acuerdo a las respuestas obtenidas desde el ítem 76 al 86 dentro de la dimensión Seguridad y Salud y el indicador Salud, se evidencia que:

- El 27,56% y 51,70% de los encuestados afirman que “A Veces” y “Casi Nunca” respectivamente, los trabajadores de la Alcaldía han desarrollado enfermedades motivado a la naturaleza de su trabajo.



- El 33,14% y el 30,86% de los trabajadores adscritos a la Alcaldía opinó que “Casi Siempre” y “A Veces” respectivamente, el trabajo en la Alcaldía produce altos niveles de stress.
- El 43,61% y 26,11% de las personas consultadas indicaron que “Casi Siempre” y “A Veces” respectivamente, los trabajadores han perdido el interés o la pasión por su trabajo.
- El 41,39% y 37,78% de los encuestados indican que “Siempre” y “Casi Siempre” respectivamente, algunas mañanas han deseado no levantarse de la cama para asistir a su trabajo.
- El 51,11% de las respuestas indican que “A Veces” la actuación de los jefes o supervisores provocan stress.
- El 33,61% y 36,67% de los encuestados indican que “Casi Siempre” y “A Veces” se ven expuestos al polvo en su lugar de trabajo.
- El 24,72% y 46,39% de las personas consultadas indicaron que “A Veces” y “Casi Nunca” respectivamente, en su lugar de trabajo se ven expuestos a sustancias químicas.
- El 47,78% y el 36,67% de los trabajadores adscritos a la Alcaldía opinó que “Casi Nunca” y “Nunca” respectivamente, en su lugar de trabajo se ven expuesto al humo de cigarrillo.
- El 41,39% y 28,33% de las personas consultadas indicaron que “Casi Nunca” y “Nunca” respectivamente, en su lugar de trabajo se ven expuestos al humo de vehículos.
- El 84,44% de los encuestados indican que “Nunca” en su lugar de trabajo se han visto expuestos a los hongos.
- El 30% y 43,06% respectivamente, de las personas encuestadas informan que “Casi Siempre” y “A Veces” en su lugar de trabajo se ven expuestos a Plagas (mosquitos, ratones u otro animal).

Un 79,26% de las respuestas obtenidas en el primer ítem orientan que en pocas ocasiones se han desarrollado en los trabajadores enfermedades con motivo de la naturaleza de sus funciones y actividades. El uso constante de computadoras provoca problemas con las articulaciones de las manos (por el uso constante del teclado) y en

la espalda, por la posición a la que se ve sometida la columna y zonas cervical y lumbar. Sin dejar de considerar que si la exposición a monitores es mucha, ello causa fatiga y molestias oculares que pueden convertirse en enfermedades. Las profesiones administrativas o de trabajo en oficina tienen menos riesgos de sufrir accidentes en comparación con otras, pero hay una mayor disposición a contraer enfermedades derivadas del deterioro lento y paulatino de la salud producido por una exposición crónica a situaciones adversas para el organismo humano.

El 64% de los trabajadores adscritos a la Alcaldía opinó que “Siempre” y “A Veces” respectivamente, el trabajo produce altos niveles de stress. Esta institución tiene la competencia de aplicar todas las políticas de la gestión pública municipal, y en ocasiones la cantidad de actividades, talleres, reuniones, foros y/o requerimiento de información son solicitados con mucha premura o con carácter de urgencia. El volumen y ritmo de actividades es una causa de stress laboral, aunada a esta se agregarían las tareas aburridas o monótonas, la exposición a tareas insalubres o peligrosas, la falta de apoyo, falta de reconocimiento, entre otras.

El 69,72% de los trabajadores han perdido el interés o la pasión por su trabajo. Cuando se pierde el entusiasmo, la motivación, la creatividad y el deseo de superarse, puede decirse que se ha perdido la pasión. En esta institución, en donde, de acuerdo a parte de las respuestas anteriores, no se valora al trabajador o no se impulsa una concepción humanista, en donde la burocracia consume la mayor parte del tiempo, en donde las condiciones de trabajo no son las más adecuadas, en donde las retribuciones a cambio del trabajo no son adecuadas, es normal que se pierda la pasión y el interés por el trabajo. Y este análisis se reafirma cuando se observa también que el 79,17% de los encuestados indican que en su mayoría han deseado no levantarse de la cama para asistir a su trabajo en las mañanas, situación que entra en correspondencia con la pérdida de entusiasmo y pasión por el trabajo descrita en el párrafo anterior.

El 70,83% de las respuestas ilustran una frecuente actuación de los jefes o supervisores que provocan stress. Una mala gestión de la capacidad de mando por parte de aquellos que ostentan las posiciones de poder en el reparto de tareas y la

toma de decisiones es una causa de stress laboral. El modo en que un superior se relaciona con los trabajadores es una de las claves de la productividad y la competitividad. Hoy en día, se observan aun individuos que prefieren dar órdenes a gritos o tratar al personal como esclavos, en lugar de poner en marcha otros tipos de liderazgo más productivos.

Un 70,28% de los trabajadores asegura que en pocas ocasiones se ven expuestos al polvo en su lugar de trabajo, así como el 71,11% asevera que se exponen muy pocas veces a sustancias químicas y un 84,44% a humo de cigarrillos. Finalmente el 69,72% indica que no se ven expuestos al humo de vehículos y un 95,83% indica que “nunca” se ha visto expuesto a hongos. Todas estas cifras permiten asegurar que los agentes químicos y biológicos no representan una fuente de riesgo para los trabajadores de la Alcaldía, por lo que no son factores que sean determinantes al considerar las condiciones y el ambiente laboral, es decir, no son representativos en este análisis.

Para culminar, el 73,06% de las opiniones asegura que con mucha frecuencia están expuestos a plagas, representado por ratones, mosquitos o animales que provoquen enfermedades, lo que es un claro indicador que la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre no toma las medidas pertinentes en materia de seguridad e higiene para garantizar la erradicación de las plagas que normalmente afectan oficinas, pero que con la aplicación de un programa constante de control de plagas puede ser minimizado y no representaría riesgos para los trabajadores.

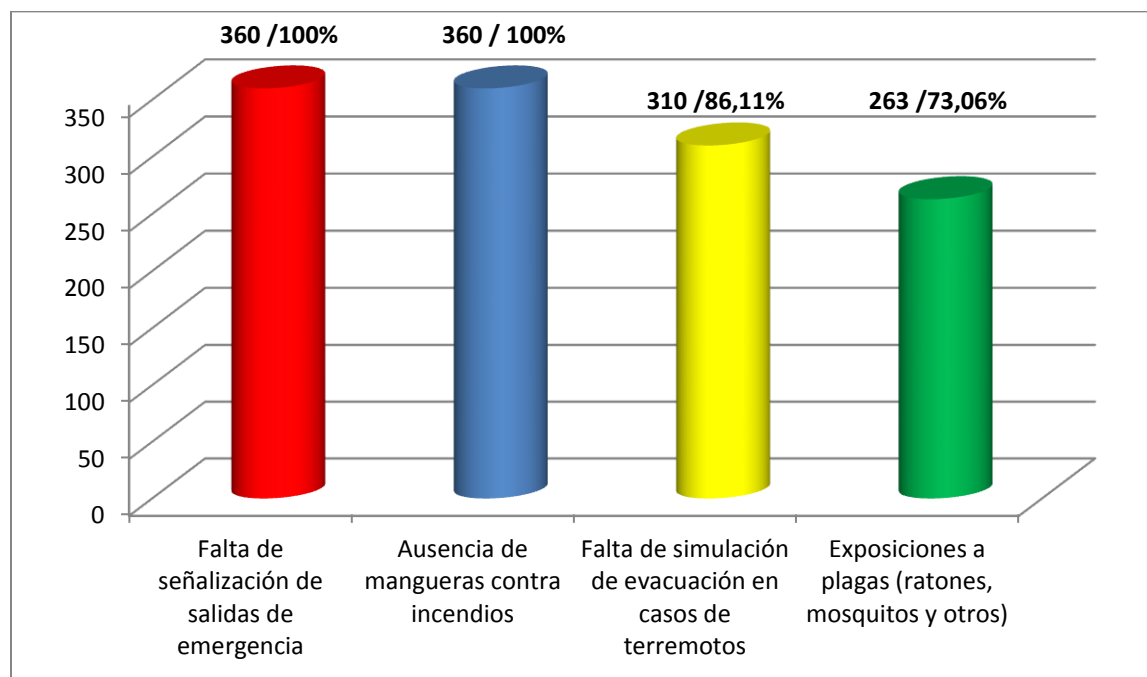
A continuación, se presenta el gráfico N° 5, que evidencia los resultados más importantes de los cuadros anteriores (Cuadro N° 17 y 18), donde se puede observar claramente las debilidades existentes en el indicador seguridad, con las opiniones referidas al estado de la infraestructura donde funciona la Alcaldía y la ausencia de condiciones seguras y que son consistentes con la situación general que se ha encontrado.

En cuanto al indicador salud, se puede observar que al contrario de las tendencias negativas que se venían observando en los resultados anteriores, es un tema que no expone resultados claramente adversos, con excepción del referido a las

plagas, pero que pudiera ser tomado en cuenta para ser reforzado y así disminuir toda la situación presente en esta Alcaldía.

**Gráfica 5: Opinión del personal administrativo sobre la Seguridad y Salud ofrecida en la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre.**

Indicadores: Seguridad y Salud.



Fuente: Datos de las Cuadros N° 17 y 18.

#### 4.6. Relaciones con los Sindicatos y Empleados

A continuación, se ilustran los resultados referidos al sexto y último objetivo de la investigación, relacionado con la describir del proceso de Relaciones Laborales y con Empleados aplicado en la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre con respecto a sus trabajadores. Los indicadores evaluados son: a) Relaciones con los sindicatos, y b) Relaciones con los empleados.

#### 4.6.1. Relaciones con los Sindicatos

En el cuadro N° 19, se muestra la distribución absoluta y porcentual referida a la opinión de los trabajadores sobre la Relación con los Sindicatos de los directivos de la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre.

**Cuadro 19: Distribución Absoluta y Porcentual referida a la opinión del personal administrativo sobre la Relación con los Sindicatos de los directivos de la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre.**

RELACIONES CON LOS SINDICATOS Y EMPLEADOS (Relaciones con los Sindicatos)		Siempre	Casi siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca	Total
87- Las relaciones actuales entre los Directivos de la Alcaldía con los representantes de las organizaciones sindicales que amparan a los trabajadores son buenas.	Nº	22	23	165	131	19	360
	%	6,11	6,39	45,83	36,39	5,28	100,00
88.- Existen problemas que afecten la gestión de la Alcaldía como consecuencia de conflictos con las organizaciones sindicales que amparan a sus trabajadores.	Nº	2	4	97	240	17	360
	%	0,56	1,11	26,94	66,67	4,72	100,00
89.- Una adecuada relación entre la Directiva de la Alcaldía con los representantes de las organizaciones sindicales permite mayores beneficios y alcanzar mayores reivindicaciones para sus trabajadores.	Nº	16	36	218	56	34	360
	%	4,44	10,00	60,56	15,56	9,44	100,00

Fuente: Cuestionario. Datos obtenidos por el investigador, Julio (2019)

Con relación a las respuestas obtenidas desde el ítem 87 al 89 dentro de la dimensión Relación con los Sindicatos y Empleados y el indicador Relaciones con los Sindicatos, se evidencia que:

- El 45,83% y 33,39% de los encuestados afirman que “A Veces” y “Casi Nunca” respectivamente, las relaciones actuales entre los Directivos de la Alcaldía con los representantes de las organizaciones sindicales que amparan a los trabajadores son buenas.
- El 66,67% de los trabajadores adscritos a la Alcaldía opinó que “Casi Nunca”, existen problemas que afecten la gestión de la Alcaldía como consecuencia de conflictos con las organizaciones sindicales que amparan a los trabajadores.
- El 60,56% de las personas consultadas indicaron que una adecuada relación entre la Directiva de la Alcaldía con los representantes de las organizaciones

sindicales permite mayores beneficios y alcanzar mayores reivindicaciones para sus trabajadores.

De acuerdo a las respuestas expuestas anteriormente, se puede inferir que con relación a la pregunta referida a la manera en que actualmente se presenta el vínculo entre la directiva actual de la Alcaldía y los representantes sindicales de los trabajadores, se obtuvo un 82,22% de opiniones orientadas hacia unas relaciones poco armónicas. En el caso de la Alcaldía, la organización sindical principal que agrupa a la mayoría de los trabajadores administrativos se llama Sindicato Único de Empleados Públicos de la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre del estado Sucre, y la relación actual con los directivos de la Alcaldía no es amistosa, pues con frecuencia se presentan enfrentamientos entre ellos y los Directivos de la misma por la defensa de los derechos de los trabajadores.

Igualmente, un 93,61% de las opiniones indican que, a pesar de no existir relaciones armónicas entre los directivos de la Alcaldía y los representantes sindicales, ello no acarrea conflictos profundos que pongan en peligro su funcionamiento. Existen diferencias, exigencias y en ocasiones enfrentamientos, pero no se pone en riesgo las operaciones ni las actividades de esta institución.

Finalmente, un 60,56% de los encuestados opina que una adecuada relación entre la Directiva de la Alcaldía con los representantes de las organizaciones sindicales permite mayores beneficios y alcanzar mayores reivindicaciones para el personal administrativo. En este sentido, existe una lógica que indica que una relación basada en la armonía, la justicia y la legalidad permite alcanzar un mejor entendimiento que se traduciría en un alcance más efectivo y eficiente de las solicitudes del sindicato.

#### **4.6.2. Relaciones con los Empleados**

En el cuadro N° 20, se muestra la distribución absoluta y porcentual referida a la opinión de los trabajadores sobre la Relación con los Empleados de los directivos de la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre.

**Cuadro 20: Distribución Absoluta y Porcentual referida a la opinión del personal administrativo sobre la Relación con los Empleados de los directivos de la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre.**

<b>RELACIONES CON LOS SINDICATOS Y EMPLEADOS (Relaciones con los Empleados)</b>		<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi Nunca</b>	<b>Nunca</b>	<b>Total</b>
90.- El área de recursos humanos de la Alcaldía está dispuesta a tratar los problemas y orientar a sus trabajadores.	Nº	81	113	125	29	12	<b>360</b>
	%	22,50	31,39	34,72	8,06	3,33	<b>100,00</b>
91.- Su experiencia personal con el área de recursos humanos encargada de tratar con situaciones relacionadas con los trabajadores ha sido satisfactoria.	Nº	35	97	113	62	53	<b>360</b>
	%	9,72	26,94	31,39	17,22	14,72	<b>100,00</b>
92.- Existen conflictos entre el área de recursos humanos y los trabajadores adscritos a la Alcaldía motivado a que no se ofrecen respuestas oportunas a sus solicitudes.	Nº	27	73	134	104	26	<b>364</b>
	%	7,42	20,05	36,81	28,57	7,14	<b>100,00</b>

Fuente: Cuestionario. Datos obtenidos por el investigador, Julio (2019)

De acuerdo a las respuestas obtenidas desde el ítem 90 al 92 dentro de la dimensión Relaciones con los Sindicatos y Empleados y el indicador Relaciones con los Empleados, se evidencia que:

- El 31,71% y 35,77% de los encuestados afirman que “Casi Siempre” y “A Veces” respectivamente, el área de recursos humanos (Coordinación de Talento Humanos) de la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre está dispuesta a tratar los problemas y orientar a sus trabajadores.
- El 26,83% y el 32,52% de los trabajadores adscritos a la Alcaldía opinó que “Casi Siempre” y “A Veces” respectivamente, en su experiencia personal con el área de recursos humanos encargada de tratar con situaciones relacionadas con sus trabajadores ha sido satisfactoria.
- El 37,40% y 27,64% de las personas consultadas indicaron que “A Veces” y “Casi Nunca” respectivamente, existen conflictos entre el área de recursos

humanos y los trabajadores adscritos a la Alcaldía motivado a que no se ofrecen respuestas oportunas a sus solicitudes.

Tomando como referencia las respuestas anteriores, en el primer ítem se puede establecer que un 67,48% de las opiniones indican que, de manera general, el área encargada de los recursos humanos, la Coordinación de Talento Humanos de la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre, tiene la disposición de recibir a los trabajadores y ayudarlos en la solución de sus problemas. De manera general, se aprecia una adecuada receptividad de sus responsables para con los trabajadores de la Alcaldía.

Así mismo, el 59,35% de los encuestados opina que su experiencia personal con la Coordinación de Talento Humano para tratar con situaciones relacionadas con los trabajadores ha sido satisfactoria. De acuerdo a esta respuesta, se extrae que los contactos que se han tenido con esta área han sido de entendimiento y acuerdo, lo cual no permitiría inferir si las respuestas ante las peticiones han sido positivas o negativas, sin embargo, ha existido receptividad y orientación por parte de los responsables.

Por último, un 65,04% de las respuestas indica que no han existido conflictos entre el área de recursos humanos y los trabajadores adscritos a la Alcaldía motivado por respuestas inoportunas a sus solicitudes. Lo que reafirma los resultados anteriores y da una perspectiva de deseos de solución, atención e interés por los problemas de sus trabajadores.

A continuación, se presenta el gráfico N° 6, que evidencia los resultados más importantes de los cuadros N° 19 y 20, donde se aprecia que no existen conflictos relevantes entre los representante sindicales de los trabajadores y la directiva de la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre, así como se concibe la idea de que a mayor armonía entre las relaciones de los representantes sindicales y la directiva de la Alcaldía, mejor serán los resultados en el logro de las peticiones y solicitudes en beneficio de este tipo de empleados.

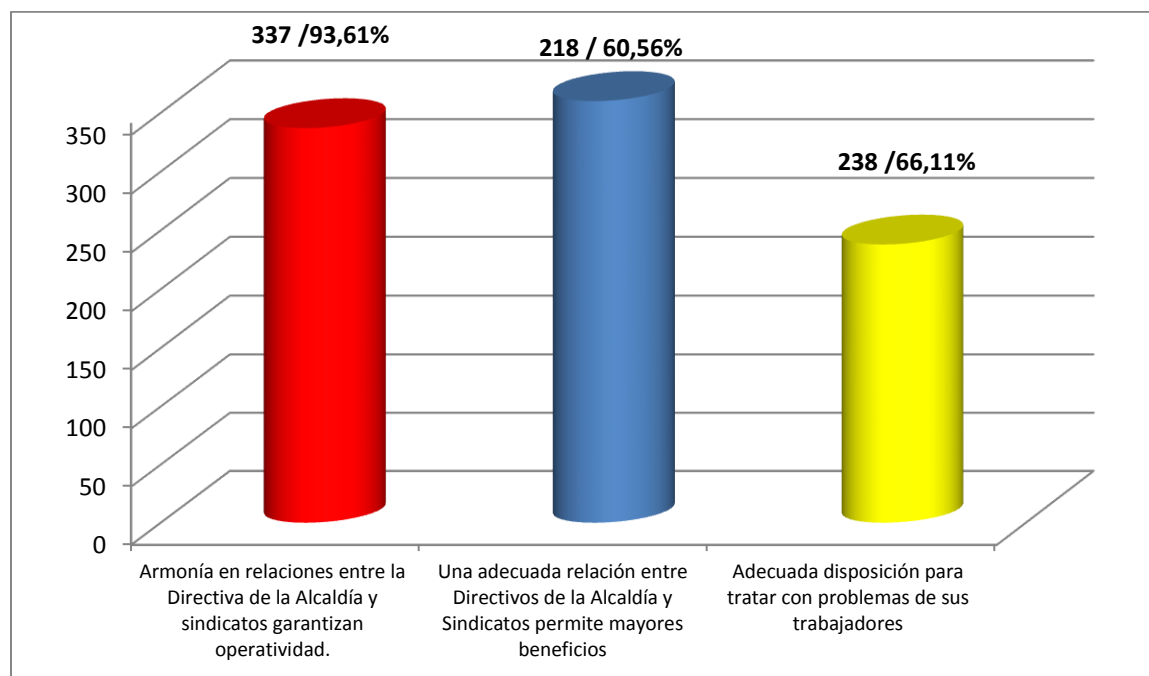
De la misma manera, se observa que la Coordinación de Talento Humano posee una aceptable disposición para tratar los asuntos de los trabajadores. Y aunque estas



respuestas contrasten con las debilidades detectadas en las dimensiones e indicadores anteriores, se percibe estas como una fortaleza que permitiría reducir las múltiples debilidades detectadas en los indicadores anteriores.

### Gráfica 6: Opinión del personal administrativo sobre las relación de la Directiva de la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre con Sindicatos y Empleados.

Indicadores: Relación con Sindicatos y Relación con Empleados.



Fuente: Datos de los Cuadros N° 19 y 20.

## CONCLUSIONES

El papel determinante que juega en las organizaciones la presencia de un adecuado sistema de recursos humanos, su importancia en la consecución de los objetivos institucionales, permite que, luego de haber estudiado en detalle los diversos aspectos de esta investigación en la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre y a sus trabajadores, sean emitidos juicios de valor sobre los mismos. En este sentido se logran establecer las siguientes conclusiones:

- En cuanto al Sistema de Recursos Humanos se pudo determinar que esta institución carece totalmente de políticas, normas y procedimientos en esta materia, y su inobservancia acarrea una serie de debilidades que se evidencian en la incapacidad de contar con guías de acción para los trabajadores lo que a su vez provoca una disminución de la calidad en el servicio ofrecido.
- Con respecto al objetivo referido al Empleo, se obtuvo un conjunto de resultados que orientan claramente hacia la deficiencia en la aplicación de las funciones Análisis de Puestos, Reclutamiento, Selección e Inducción, provocando esto que no se atraiga a candidatos idóneos y por ende los seleccionados no sean los más convenientes; que los que ingresen no sean ubicados en los puestos correctos de acuerdo a su competencias, habilidades y destrezas; que no se apliquen programas de capacitación y desarrollo; que sea imposible medir objetivamente el desempeño; y que la supervisión no cuente con una medida de comparación objetiva, lo que la hace muy débil.
- En relación con el objetivo relacionado con el Desarrollo, se detectaron serias deficiencias en cuanto a la capacitación y formación de los trabajadores de la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre, colocándolos en desventaja competitiva con respecto a los demás trabajadores, lo que incide directamente en su conducta, evidenciando una disminución de la motivación,

muy baja autoestima, apatía y en ocasiones un comportamiento muy negativo y pesimista. Además, esta situación no permite que sus trabajadores puedan mirar su futuro profesional trayendo esto como consecuencia directa una baja moral e insatisfacción individual. Igualmente se demuestra mucha debilidad en la evaluación de su desempeño.

- Respecto a las Compensaciones y Prestaciones, los resultados revelan que las retribuciones percibidas por los trabajadores de la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre son consideradas insuficientes y muy por debajo del nivel salarial de empleados del sector público, y que a pesar de poseer todos los beneficios que la ley establece y algunos adicionales obtenidos mediante su convención colectiva, ello produzca mucha insatisfacción, y por ello una marcada ausencia del sentido de pertenencia y una débil auto percepción. Además, no cuentan con condiciones de trabajo funcionales e idóneas para el desarrollo de sus actividades.
- En cuanto a la Seguridad y la Salud, los resultados evidencian insuficiencias manifiestas en materia de seguridad laboral y posibilidades potenciales de poner en peligro la integridad de sus trabajadores por las condiciones de su ambiente de trabajo, aunque opuestamente a ello existan ciertas fortalezas el tema de la salud.
- En el tema de Relaciones con los Sindicatos y con los empleados, el estudio apunta hacia una correspondencia con un nivel de relaciones adecuadas y tolerables con ambos sectores, que no afectan el funcionamiento de la institución y que permiten indicar que no representan un aspecto negativo para la institución.

## RECOMENDACIONES

A continuación se presenta una serie de sugerencias que pueden permitir a la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre eliminar o atenuar aquellos elementos que inciden negativamente en su sistema de recursos humanos y en la aplicación de sus funciones básicas:

- Iniciar las evaluaciones y estudios necesarios para la creación de manuales de normas y procedimientos y el establecimiento de políticas en materia de Recursos Humanos adaptadas a la realidad de la Alcaldía.
- Aplicar un modelo de reclutamiento y selección que se ajuste a las características y a las necesidades particulares de la institución, a la normativa establecida en las leyes correspondientes, que sea de amplia aceptación y sus procesos conocidos por todos los trabajadores.
- Generar un programa de capacitación y desarrollo para su aplicación formal y constante en la institución, dirigido a los trabajadores de esta institución, que considere el mejoramiento de sus aptitudes, actitudes, habilidades y competencias, cuyo principal objetivo será fortalecer sus condiciones profesionales y personales.
- Elaborar y difundir un programa de planeación de carrera cuya puesta en práctica sea factible y que anualmente se considere para la elaboración del presupuesto ley.
- Evaluar el tema de las compensaciones y prestaciones, que incluya una consulta y comparación de las retribuciones percibidas por los trabajadores de las demás instituciones de la administración pública, o que en su defecto permita adaptarse

un contrato marco para todos los empleados y obreros de la administración pública.

- Adecuar los espacios de trabajo para las funciones que realizar estos funcionarios teniendo como objetivo principal la creación de condiciones seguras y saludables para el adecuado desarrollo de sus actividades.
- Mantener y fortalecer las relaciones con las organizaciones sindicales a fin de unificar esfuerzos que le ofrezcan a los trabajadores de la Alcaldía un trabajo mancomunado en pro de la defensa y protección de sus derechos laborales.

Cada una de estas recomendaciones pueden ser consideradas para realizar investigaciones proyecto-factibles individualizadas y de gran complejidad, dada la magnitud de empleados que posee esta institución.

Es necesario también recomendar la unificación de criterios en la formulación de estas propuestas, para consolidar un sólido sistema de recursos humanos que permita, además de aumentar la productividad y eficiencia en el trabajo de los trabajadores sometidos a estudio, fomentar el incremento de las posibilidades éxito en la aplicación de las políticas públicas municipales, lo que traerá consigo una mayor y mejor inclusión y calidad en el municipio Sucre del estado Sucre.

## BIBLIOGRAFIA

- Alles, M. (2006). *Codesarrollo Una nueva forma de aprendizaje*. Buenos Aires: Editorial Granica.
- Alles, M. (2009). *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Editorial Granica.
- Alonso, J. (2009) *Un enfoque de Gestión Pública Municipal inserto en el paradigma del coaching gerencial en las alcaldías de los Municipios: San Diego, Valencia y Libertador del Estado Carabobo*. (Tesis de maestría inédita). Universidad de Carabobo.
- Argibay, M. (2004) *Seguridad y salud laboral en la oficina*. España: IdeasPropias Editorial.
- Arias G., F. (2004) *Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño*. México: Editorial Trillas. 3era.edición.
- Arias, F. (2006). *Proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica*. Caracas: Episteme.
- Balderas, M. (1995). *Administración de los servicios de enfermería*. México: Editorial Interamericana. Tercera edición.
- Biegler, J. (1980). *Manual Moderno de Contabilidad*. México: McGraw Hill Interamericana de México.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Editorial McGraw. 5ta. Edición.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: Mc. Graw-Hill. 1era. Edición.

- Chiavenato, I. (2004). *Administración de recursos humanos El capital humano de las organizaciones*. México: Editorial McGraw-Hill. 8va. edición.
- Chiavenato, I. (2009) Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: Mc. Graw-Hill. 3era. Edición.
- Chinchilla, R. (2002) *Salud y Seguridad en el Trabajo*. Costa rica: EUNED.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) Publicada en Gaceta Oficial No 36.860 del 30 de Diciembre de 1999.
- Convención Colectiva de los obreros del Ministerio del Poder Popular para la Educación (2014).
- Convención colectiva de los trabajadores y trabajadoras de la Educación (2013-2015).
- Decreto N° 728. Publicado en Gaceta Oficial N° 40.330 del 9 de enero 2014. Recuperado de: <http://www.tsj.gov.ve/gaceta/gacetaoficial.asp/>
- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial Pearson Educación de México. 11va. Edición.
- Dolán, S. (2003). *La Gestión de Recursos Humanos*. España: Editorial Mc Graw Hill. 2da. Edición.
- Echebarría, K. & Cortazar, J. C. (2007). *Las Reformas de la Administración y el Empleo Públicos en América Latina*. Publicaciones del Banco Interamericano de Desarrollo. Washington.
- Escalera, M. (2007). *El impacto de las características organizacionales e individuales de los dueños o administradores de las pequeñas y medianas empresas en la toma de decisiones financieras que influyen en la maximización del valor de la empresa*. (Tesis de Doctorado, Universidad de Potosí). Recuperado de: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2011/meec/index.htm>

- Eyssautier de la M., M. (2006). *Metodología de la investigación: desarrollo de la inteligencia*. México: Editorial Thompson. 5ta. Edición.
- Fernández R., M. (1999). *Diccionario de Recursos Humanos*. Madrid: Editorial Díaz de Santos S. A., Ediciones Colección. 1ª Edición
- Fidias, A. (2006). *El proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica*. Caracas: Editorial Epísteme.
- García S., I (2007) *La nueva gestión pública: evolución y tendencias*. Instituto de Estudios Fiscales. España: Universidad de Salamanca. Presupuesto y Gasto Público. Secretaría General de Presupuestos y Gastos.
- Gil, M. & Celma, M. (2003) *Concepto, contenido y objeto de la administración de empresas*. UOC, La Universidad Virtual. Barcelona.
- Gómez C. G. (1994). *Planeación y organización de empresas*. México: Editorial McGraw Hill. 8va. Edición.
- Gómez M., L., Balkin, D. & Cardy, R. (2001). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. México: Editorial Prentice Hall. 3era. edición.
- Gómez R., F. (1981) *Administración de Personal en Venezuela*. Caracas: Ediciones Frigor.
- González, A. (2006) *Métodos de compensación basados en competencias*. Ediciones Uninorte: Colombia. 12va. Edición.
- Guerrero, O. (2007) *Principios de Administración Pública*. Publicación de la Universidad Nacional Autónoma de México. Reedición. México.
- Hernández S. R., Fernández C., C. & Baptista L., Pilar. (2003) *Fundamentos de metodología de la investigación*. Madrid: Editorial McGraw Hill. Interamericana Editores, S.A de C.V.



- Hitt, M., Black, S. & Porter, L. (2006). *Administración*. México: Editorial Prentice Hall. 9ª. Edición.
- Hurtado, J. (2000). *Metodología de la investigación*. Caracas: Fundación Sypal.
- Jaramillo, J. (1998). *Principios de gerencia y administración de servicios médicos y hospitales*. Costa Rica: Editorial de la universidad de Costa Rica.
- Koontz, H. & Weirich, H. (2006). *Administración, una perspectiva global*. México: Editorial McGraw Hill. Interamericana Editores, S.A de C.V. 12ª. Edición.
- Ley del Estatuto de la Función Pública. (2002). Publicada en Gaceta Oficial N° 37.522 del 06 de septiembre 2002.
- Ley Orgánica de la Administración Pública (2001). Publicada en gaceta Oficial N° 37.305 de fecha 17 de octubre 2001
- Ley Orgánica de la Administración Pública (2008). Publicada en Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5.890 del 15 de julio 2008
- Ley Orgánica del Trabajo, los trabajadores y trabajadoras (2012).
- Londoño P., & Moret E., (2001). *Memoria III encuentro de escuelas de educación*. Caracas: Edición Ilustrada.
- Manene, L. (2011), *Organización empresarial: Definiciones, evolución y Escuelas organizativas*. Recuperado de: Disponible en: <http://www.luismiguelmanene.com/2011/05/06/la-organizacion-empresarial-definiciones-evolucion-y-escuelas-organizativas/>
- Martos, F., Graciano, J., Desongles, J., Ager, A. & Del Castillo, L. (2006). *Cuerpo de Gestión Administrativa de la Junta de Galicia*. Editorial MAD S.L. Octava edición. Madrid.
- Melinkoff, R. (1990). *La estructura de la organización: Los organigramas*. Caracas: Editorial Panapo.

- Méndez, A. (1986). *La Centralización: Concepto y Elementos*. México: Revista de Administración Pública. No. 65/66. Instituto Nacional de Administración Pública.
- Méndez, C. (2002) *Metodología de la Investigación*. Colombia: Editorial Mc Graw Hill.
- Mendoza, R. (2006). *Investigación Cualitativa y Cuantitativa*. Recuperado en: <<http://www.monografias.com/trabajos38/investigacion-cualitativa/investigacion-cualitativa.shtml>>
- Miranda, J. (2011). *Propuesta de un modelo gerencial basado en la gestión del conocimiento orientada a las empresas de servicio público de comercialización de gas de la región Centro Occidente de Venezuela según distribución geográfica de PDVSA GAS, S.A.* (Tesis de Maestría, Universidad de Carabobo). Recuperado de: <http://www.riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/157/1/11451.pdf>
- Mondy, W. & Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial Pearson Educación. 9na. Edición.
- Muñoz R., C., & Benassini F., M. (1998). *Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis*. México: Editorial Pearson Educación de México. Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Muñoz, R. & Nevado, D. (2006). *El desarrollo de las organizaciones del siglo XXI*. Walter Kluwer España S.A. Colección eDirectivos. Madrid.
- Ortiz, F. & García, M. (2007). *Metodología de la Investigación*. México: Editorial Limusa.
- Pérez, J. (1999). *Políticas orientadas a la Dirección de Personas*. España: Universidad de Deusto.
- Quisbert, E. (2012) *La Administración Pública*, Apuntes Jurídicos. Recuperado de: <http://jorgemachicado.blogspot.com/2012/03/adpu.html>
- Reyes P. A., (2007). *Administración Moderna*. México: Editorial Limusa.

- Robbins, S. & Coulter, M. (2007). *Administración*. México: Editorial Prentice. 8va. Edición.
- Robina, R. (2002), *Condiciones sociolaborales de los empleados públicos: Motivación y satisfacción laboral en la Administración Regional Extremeña*. (Tesis de Doctorado) Universidad de Extremadura, España.
- Sabino, C. (2002). *El Proceso de Investigación*. Caracas: Panapo.
- Sánchez, José. (2007). *Evaluación del clima organizacional en la emisora Reloj 93.5*. (Tesis inédita de Maestría) Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín. Maracaibo.
- Serna, M. (2003). *Instituciones y políticas públicas en la gestión de recursos humanos en las Comunidades Autónomas*. Tesis Doctoral. Universidad de Pompeu Fabra. Barcelona, España.
- Stein, L. (1981) *Movimientos Sociales y Monarquía*. Madrid: Centro de Estudios Constitucionales.
- Stoner, J., James, Freeman, R. & Gilbert, D. (1996). *Administración*. México: Prentice hall Hispanoamericana. 6ta. Edición.
- Tenbrink, T. (2006) *Evaluación, Guía Práctica para Profesores*. Madrid: Narcea S.A. de Ediciones. 8va. Edición.
- UNESCO. (2000) *Informe de Evaluación de Venezuela. Revista del Foro Mundial sobre la Educación*. Caracas: Ediciones de la República Bolivariana de Venezuela.
- Zeledón, P (2004). *Administración de los Recursos Humanos*. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/rh/admonrhpvz.htm>
- VI Convención Colectiva de las Trabajadoras y Trabajadores Administrativos de Educación (2007 – 2013).
- XIII Censo de Población y Vivienda (2001). Caracas: Publicaciones del Instituto Nacional de Estadística de Venezuela.

## ANEXO

**CUESTIONARIO UTILIZADO PARA RECOPILAR LA INFORMACIÓN DE LOS TRABAJADORES DE LA ALCALDÍA BOLIVARIANA DEL MUNICIPIO SUCRE DEL ESTADO SUCRE.**



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE SUCRE  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES  
DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  
CUMANÁ, ESTADO SUCRE**

CUESTIONARIO N°: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_

CARGO: \_\_\_\_\_

ANTIGÜEDAD: AÑOS \_\_\_\_ MESES \_\_\_\_

CONDICIÓN: FIJO \_\_\_\_ CONTRATADO \_\_\_\_ COLABORADOR \_\_\_\_

El siguiente cuestionario tiene como finalidad recoger información relacionada con las políticas, normas y procedimientos aplicados por el MPPE Sucre a su personal administrativo, así como lo relativo a sus procesos de Empleo; Desarrollo de Recursos Humanos; Compensaciones y Prestaciones; Seguridad Social y Salud; y de Relaciones Laborales y con Empleados. La investigación está siendo realizada por el Licenciado Teodyfer Gómez, quien opta al título de Magíster Scientiarum en Ciencias Administrativas, Mención Gerencia General en la Universidad de Oriente.

Los resultados de esta investigación pueden permitir a la Directiva de esta institución o al Ministerio del Poder Popular para la Educación Nivel Central, introducir cambios tendentes a mejorar el sistema de recursos humanos de su personal administrativo, por lo cual se le agradece la mayor sinceridad en las respuestas.

Con el fin de darle libertad a la persona que llenará este cuestionario, no se requiere la identificación del mismo. En lo que respecta a la información que suministre, será tratada con entera discrecionalidad.

Gracias por su atención

**CUESTIONARIO SOBRE EL SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS DE LA ALCALDÍA BOLIVARIANA DEL MUNICIPIO SUCRE, ESTADO SUCRE PARA SUS TRABAJADORES**

**INSTRUCCIONES:**

- Marque con una equis (X) la alternativa que consi  
respuesta.
- No deje de contestar ninguna pregunta.
- Utilice lapicero para el llenado de este cuestionario.

**I.- POLÍTICAS**

ITEMS	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
1.- Existe un manual o documentación escrita interna que mencione alguna política (guías de acción u orientaciones) para los trabajadores.					
2.- Están reguladas u orientadas desde alguna instancia las técnicas a utilizar para llevar a cabo el proceso de reclutamiento, selección o inducción para los trabajadores.					
3.- Existen políticas que establezcan los requisitos básicos (físicos, intelectuales, habilidades, etc.) que debe tener una persona para ingresar como trabajador a la Alcaldía.					
4.- Hay alguna política referida a la forma en que un trabajador desarrollará su carrera a lo largo de su vida en la Alcaldía.					
5.- Conoce alguna política u orientación establecida para mejorar la motivación de los trabajadores de la Alcaldía.					
6.- Existen en esta Alcaldía políticas que regulen las condiciones de trabajo y el ambiente laboral en donde realiza su trabajo.					
7.- Se rota a los trabajadores en la Alcaldía.					

**II.- NORMAS**

ITEMS	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
8.- Existen normativas que rigen la actuación y desempeño de Los trabajadores de la Alcaldía.					
9.- En esta Alcaldía se usan manuales de normas para los trabajadores.					
10.- Se exige disciplina y responsabilidad en el cumplimiento de las funciones de los trabajadores de esta Alcaldía.					
11.- En esta Alcaldía el incumplimiento de las tareas y					

funciones asignadas amerita una sanción por las autoridades competentes.						
--	--	--	--	--	--	--

### III.- PROCEDIMIENTOS

ITEMS	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
12.- Existen procedimientos formales a seguir por Los trabajadores de la Alcaldía para el desempeño de sus funciones.					
13.- Las distintas funciones que debe llevar a cabo los trabajadores de la Alcaldía están contenidas en un manual de procedimientos.					
14.- Procedimientos que guíen la acción de los trabajadores de la Alcaldía en el desempeño de sus funciones son imprescindibles.					

### IV.- EMPLEO

#### Análisis de Puestos

ITEMS	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
15.- Ud. conoce las tareas, deberes y responsabilidades que debe cumplir en su trabajo.					
16.- Su trabajo requiere de Ud. conocimiento, habilidades o competencias específicas.					
17.- El área de recursos humanos indaga a través de cuestionarios, entrevistas o simplemente mediante la observación, la forma en que Ud. realiza su trabajo, las funciones que cumple y las habilidades que posee.					
18.- Las funciones que realiza en su trabajo cambian constantemente.					

#### Reclutamiento

ITEMS	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
19.- Existen procedimientos formales para atraer al personal de nuevo ingreso a la Alcaldía.					
20.- Hay muchos familiares de funcionarios trabajando en la Alcaldía..					
21.- La manera en cómo se hace el reclutamiento en la Alcaldía. es de aceptación general por los trabajadores que allí trabajan.					
22.- Se le brinda oportunidades a los candidatos más calificados para aspirar con equidad a los puestos vacantes					
23.- Las maneras en las cuales se lleva a cabo el proceso de reclutamiento es de conocimiento general					
24.- Se usan diferentes medios de comunicación para dar a conocer la necesidad de personal en la Alcaldía.					

## Selección

ITEMS	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
25.- El ingreso de un nuevo trabajador a la Alcaldía se produce cuando existe verdaderamente la necesidad.					
26.- Se usan procedimientos formales (Entrevistas, Exámenes físicos y/o mentales, Análisis de Curriculum Vitae, Verificación de Antecedentes y referencias laborales y personales, Aplicación de pruebas técnicas, psicológicas, de habilidad, entre otras) para escoger a los trabajadores de nuevo ingreso.					
27.- La forma en cómo se selecciona a los trabajadores de nuevo ingreso es confiable y objetiva.					
28.- La decisión final de contratación de los trabajadores de nuevo ingreso a la Alcaldía la decide su máxima autoridad.					

## Inducción

ITEMS	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
29.- A todo el personal de nuevo ingreso se le somete a un programa de inducción (conocimiento y familiarización con la Alcaldía, su funcionamiento, políticas, normas, procedimientos, estructura organizativa, directiva, horarios, sueldos y compensaciones, beneficios sociales, etc.)					
30.- Existe un Manual de Bienvenida para los trabajadores de nuevo ingreso					
31.- La Inducción del personal de nuevo ingreso sobre el conocimiento inicial de la institución, es un proceso imprescindible para dar inicio con buen pie al trabajo en la Alcaldía.					

## V.- DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

### Capacitación

ITEMS	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
32.- En la Alcaldía se aplican programas de capacitación dirigido a sus trabajadores.					
33.- Los trabajadores que integran la Alcaldía están formados y capacitados para el desempeño de sus funciones.					
34.- Recientemente se han experimentado cambios tecnológicos que ameritaron la formación de los trabajadores de la Alcaldía .					
35.- En la Alcaldía se aplican mecanismos que permiten saber sobre las necesidades de capacitación que requiere los trabajadores.					

36.- Aquellos trabajadores que reciben capacitación son multiplicadores de esa información a los demás compañeros que no pudieron recibirla.						
--	--	--	--	--	--	--

### Desarrollo

ITEMS	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
37.- La Alcaldía forma a sus trabajadores en áreas de conocimiento que van más allá de sus funciones actuales.					
38.- En la Alcaldía hay planes y programa de desarrollo para los trabajadores .					
39.- La participación de trabajadores de la Alcaldía en programas de desarrollo y crecimiento laboral les permitiría prepararse para ocupar cargos de mayor envergadura o para desempeñar funciones de mayor complejidad.					

### Planeación de Carrera

ITEMS	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
40.- Todo trabajador de la Alcaldía sabe con anticipación cual será su trayectoria profesional.					
41.- La mayor eficacia en el desempeño de las funciones de un trabajador de la Alcaldía le da derecho a una mejora en el cargo.					
42.- Los trabajadores de la Alcaldía prefieren realizar recurrentemente las mismas actividades.					
43.- La Alcaldía le brinda estabilidad a futuro a sus trabajadores .					

### Desarrollo de Carrera

ITEMS	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
44.- Los trabajadores de la Alcaldía participan regularmente en talleres que lo formen en otras áreas diferentes a las actividades y funciones que realiza actualmente.					
45.- Ud. participaría en talleres de formación o capacitación que le ofrezcan conocimientos diferentes a los que actualmente necesita para realizar su trabajo.					

### Desarrollo Organizacional

ITEMS	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
46.- La organización y estructura de la Alcaldía ha mejorado en los últimos años.					
47.- Las autoridades de la Alcaldía tienen contemplado					



algunas medidas para mejorar su organización, estructura y procesos para el futuro.						
48.- La Alcaldía necesita algún cambio que permita mejorar su organización y funcionamiento.						

### Evaluación de Desempeño

ITEMS	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
49.- La Alcaldía evalúa el desempeño de sus trabajadores .					
50.- Las evaluaciones de desempeño para los trabajadores de la Alcaldía se aplican cuatro veces al año.					
51.- Las evaluaciones de desempeño a los trabajadores de la Alcaldía tiene retribuciones salariales.					
52.- Los resultados obtenidos en las Evaluaciones de Desempeño aplicadas en la Alcaldía son objetivos y se ajustan a la realidad.					

## VI. COMPENSACIONES Y PRESTACIONES

### Sueldo

ITEMS	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
53.- Los sueldos y cualquier otro beneficio monetario son producto de una evaluación de la Alcaldía sobre el mercado de trabajo nacional.					
54.- Los trabajadores adscritos a la Alcaldía recibe alguna bonificación adicional además de su sueldo.					
55.- Hay un tabulador salarial para los trabajadores de la Alcaldía.					
56.- Los sueldos asignados a los trabajadores de la Alcaldía son justos y van de acuerdo al trabajo realizado.					

### Prestaciones

ITEMS	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
57.- Los trabajadores adscritos a la Alcaldía cotizan Seguro Social.					
58.- Los trabajadores adscritos a la Alcaldía cotiza Seguro de paro Forzoso.					
59.- Los trabajadores adscritos a la Alcaldía cotiza Fondo de Ahorro Obligatorio de Vivienda.					
60.- Los trabajadores adscritos a la Alcaldía disfruta de un Seguro Médico Privado.					
61.- Los trabajadores adscritos a la Alcaldía disfruta de un Seguro de vida.					

### Gratificaciones No económicas

ITEMS	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
62.- Los trabajadores adscritos a la Alcaldía disfruta de prestigio y status en la comunidad.					
63.- Los trabajadores adscritos a la Alcaldía disfruta de de adecuadas condiciones de trabajo.					
64.- Los trabajadores adscritos a la Alcaldía disfruta de flexibilidad en el horario de trabajo.					
65.- Los trabajadores adscritos a la Alcaldía disfruta de Trabajos de tiempo parcial.					
66.- Los trabajadores adscritos a la Alcaldía disfruta de días no laborables adicionales.					
67.- Un trabajador adscrito a la Alcaldía puede compartir el puesto con otro compañero.					

## VI. SEGURIDAD Y SALUD

### Seguridad

ITEMS	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
68.- ¿Considera que su lugar de trabajo es seguro para Ud.?					
69.- ¿Ha tenido Ud. o sabe de algún compañero que haya tenido un accidente en su lugar de trabajo motivado a una condición de trabajo insegura?					
70.- En la sede de la Alcaldía están señalizadas las salidas de emergencia.					
71.- En la sede de la Alcaldía existen extintores de incendios.					
72.- En la sede de la Alcaldía existen mangueras para incendios.					
73.- A los trabajadores de la Alcaldía les forma en materia de seguridad.					
74.- En la sede de la Alcaldía se realizan simulaciones para evacuación de las instalaciones en caso de terremotos.					
75.- Se han presentado episodios de violencia en las instalaciones de la Alcaldía.					

## Salud

ITEMS	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
76.- Los trabajadores de la Alcaldía han desarrollado enfermedades motivado a la naturaleza de su trabajo.					
77.- El trabajo en la Alcaldía produce altos niveles de stress.					
78.- Ud. en algún momento ha perdido el interés o la pasión por su trabajo.					
79.- Algunas mañanas ha deseado no levantarse de la cama para asistir a su trabajo.					
80.- Su jefe o supervisor le ha provocan stress.					
81.- En su lugar de trabajo se ve expuesto al polvo.					
82.- En su lugar de trabajo se ve expuesto a sustancias químicas.					
83.- En su lugar de trabajo se ve expuesto a humo de cigarrillo.					
84.- En su lugar de trabajo se ve expuesto a humo de vehículos.					
85.- En su lugar de trabajo se ve expuesto a Hongos.					
86.- En su lugar de trabajo se ve expuesto a Plagas (mosquitos, ratones u otro animal que provoque enfermedades).					

## VIII.- RELACIÓN CON LO SINDICATOS Y TRABAJADORES

### Relación con Sindicatos

ITEMS	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
87.- Las relaciones actuales entre los Directivos de la Alcaldía con los representantes de las organizaciones sindicales que amparan a los trabajadores son buenas.					
88.- Existen problemas que afecten la gestión de la Alcaldía como consecuencia de conflictos con las organizaciones sindicales que amparan a sus trabajadores.					

89.- Una adecuada relación entre la Directiva de la Alcaldía con los representantes de las organizaciones sindicales permite mayores beneficios y alcanzar mayores reivindicaciones para sus trabajadores.					
--	--	--	--	--	--

### Relación con Trabajadores

ITEMS	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
90.- El área de recursos humanos de la Alcaldía está dispuesta a tratar los problemas y orientar a sus trabajadores .					
91.- Su experiencia personal con el área de recursos humanos encargada de tratar con situaciones relacionadas con los trabajadores ha sido satisfactoria.					
92.- Existen conflictos entre el área de recursos humanos y los trabajadores adscritos a la Alcaldía motivado a que no se ofrecen respuestas oportunas a sus solicitudes.					

## METADATOS

### Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 1/6

Título	<b>DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS. CASO: PERSONAL ADSCRITO A LA ALCALDIA BOLIVARIANA DEL MUNICIPIO SUCRE, CUMANÁ, 2019.</b>
Subtítulo	

#### Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
<b>Gómez, Teodyfer Ernesto</b>	CVLAC	<b>10949014 (Cédula)</b>
	e-mail	<b>teodyferg@gmail.com</b>
	e-mail	
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	

#### Palabras o frases claves:

Sistema, Recursos Humanos, Administración Pública, Personal

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 2/6

### Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Sub área
<b>CIENCIAS ADMINISTRATIVAS</b>	<b>RECURSOS HUMANOS</b>

### Resumen (abstract):

Todas las organizaciones exitosas están siempre en la búsqueda de mejorar sus procesos, mejorar su ambiente, mejorar a su gente, pues de todo esto dependerá definitivamente su permanencia, eficiencia y eficacia en la sociedad. El éxito se pretende siempre alcanzar tanto por las organizaciones privadas como por las públicas. La Administración Pública, personificada en sus instituciones tiene como principal objetivo ofrecer la mayor suma de felicidad a la población. Una de estas organizaciones o institución pública de gran impacto en la sociedad, es la Alcaldía Bolivariana del municipio Sucre, estado Sucre, ubicada en la ciudad de Cumaná. La presente investigación realizó un diagnóstico del sistema de recursos humanos que aplica este organismo en cuanto a políticas, normas y procedimientos, y a sus procesos de empleo, desarrollo, compensaciones y prestaciones, seguridad social y salud y sus relaciones con sindicatos y empleados tomando en consideración a todos sus trabajadores con la finalidad de determinar las causas que provocan los evidentes bajos niveles de desempeño y la falta de motivación. En su desarrollo, se utilizó una metodología basada en un estudio de campo y de diseño descriptivo, donde se aplicó un cuestionario contentivo de noventa y dos (92) preguntas dirigido a un total de trescientos sesenta (360) trabajadores de esta dependencia. Los resultados obtenidos muestran consistentes debilidades en torno a todos los aspectos evaluados. Se pudo determinar que esta institución carece totalmente de políticas, normas y procedimientos y, por ende, no cuentan con guías de acción para los empleados, lo que a su vez provoca una disminución de la calidad en el servicio ofrecido. En todas las dimensiones se encontraron serias deficiencias que deben ser tomadas en cuenta para crear estrategias que orienten un cambio significativo en sus operaciones.

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 3/6

### Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
	ROL	C <input type="text"/> A <input type="text"/> S <input type="text"/> T <input type="text"/> U <input type="text"/> JU <input type="text"/>
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	
	ROL	C <input type="text"/> A <input type="text"/> S <input type="text"/> T <input type="text"/> U <input type="text"/> JU <input type="text"/>
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	
	ROL	C <input type="text"/> A <input type="text"/> S <input type="text"/> T <input type="text"/> U <input type="text"/> JU <input type="text"/>
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	

Fecha de discusión y aprobación:

Año      Mes      Día

--	--	--

Lenguaje: SPA \_\_\_\_\_

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/6

### Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
<b>Ascenso_Asist_TGomez.docx</b>	<b>Application/word</b>

Alcance:

Espacial: \_\_\_\_\_ (Opcional)

Temporal: \_\_\_\_\_ (Opcional)

**Título o Grado asociado con el trabajo:**

**M.Sc. Ciencias Administrativas**

---

**Nivel Asociado con el Trabajo: Profesor Asistente**

---

**Área de Estudio: CIENCIAS SOCIALES GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

---

**Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado: Universidad de Oriente**

---

---

---



# Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
CONSEJO UNIVERSITARIO  
RECTORADO

CUN°0975

Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano  
**Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ**  
Vicerrector Académico  
Universidad de Oriente  
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Leído el oficio SIBI – 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.

UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
SISTEMA DE BIBLIOTECA  
RECIBIDO POR *Martínez*  
FECHA *5/8/09* HORA *5:30*

Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

*Juan A. Bolanos Cunele*  
Secretario




C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

JABC/YGC/maruja

Apartado Correos 094 / Telfs: 4008042 - 4008044 / 8008045 Telefax: 4008043 / Cumaná - Venezuela

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso- 6/6

Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicación CU-034-2009) : “los Trabajos de Grado son de la exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y sólo podrán ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien deberá participarlo previamente al Consejo Universitario para su autorización”.



---

Gómez, Teodyfer E.  
C.I. 10.949.014  
Autor