



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
COORDINACIÓN DE POSGRADO  
EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
MAESTRIA EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  
NÚCLEO SUCRE**

**MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO  
POR COMPETENCIAS EN LOS SERVIDORES PÚBLICOS  
DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS  
DE LA GOBERNACIÓN  
DEL ESTADO SUCRE. (2017/2018)**

**Tutor :**

Odiviles Salazar

**Maestrante:**

Lcdo. Carlos Marín

**Informe de Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para  
optar al Título de *Magíster Scientiarum* en Ciencias Administrativas  
Mención Gerencia de Recursos Humanos**

**Cumana, Mayo del 2019**

# ACTA DEFENSA DE GRADO



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
NÚCLEO SUCRE

## ACTA: DEFENSA PRIVADA DE TRABAJO DE GRADO

Quienes suscriben, profesores **Pablo Caripe**, **Luis Martínez** y **Odaviles Salazar**, miembros del Jurado Examinador, designados por la Comisión Coordinadora de Postgrado en Ciencias Administrativas del Núcleo Sucre de la Universidad de Oriente, reunidos en Casa Ramos Sucre, Cumaná, estado Sucre, para evaluar el Trabajo de Grado intitulado "MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS EN LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA GOBERNACIÓN DEL ESTADO SUCRE. (2017/2018)", presentado por el(la) maestrando **Carlos Marín**, titular de la cédula de identidad N° **18.418.853**, participante de la cohorte **2015**, para optar al título de Magister Scientiarum en Ciencias Administrativas, en la mención **Gerencia de Recursos Humanos**; en ejercicio de las atribuciones conferidas en los Artículos 68 al 74 del Reglamento de Postgrado de la Universidad de Oriente, y leído como fue el Trabajo de Grado citado, procedieron a realizar el Acto de Defensa Privada establecido en el Artículo 51 *ejusdem*.

Siendo las 10:30 a.m. el(la) Tutor(a) Prof(a). Odaviles Salazar, en su carácter de Presidente del Jurado, dio lectura al procedimiento que habría de seguirse según el protocolo establecido por la Coordinación del Programa para la apertura del acto. Seguidamente, el(la) participante procedió a ofrecer la exposición relativa a los aspectos más relevantes de su trabajo; culminada la exposición y conforme al procedimiento reglamentario, el(la) Presidente del Jurado invitó a los restantes miembros a que procedieran a hacer las preguntas y observaciones, tal y como lo establece el literal "e" del Artículo 74 *ejusdem*. El primero de los Miembros del Jurado en interrogar fue el(la) profesor(a) Pablo Caripe, seguidamente el(la) profesor(a) Luis Martínez y finalmente el(la) Presidente, profesor(a) Odaviles Salazar

Finalizada la defensa del trabajo a las 11:45 am los miembros del Jurado Examinador procedieron a deliberar en privado para formular un juicio sobre el Trabajo de Grado y su defensa oral, emitiendo el veredicto: Aprobado.

Observaciones:

Se levanta la presente acta en Cumaná, el día 28/09/2022.

Prof(a). Pablo Caripe  
C.I. 11.378.261

Prof(a). Luis Martínez  
C.I. 8.366.538

Prof(a). Odaviles Salazar Tutor(a)  
C.I. 10.461.511

Prof. Rafael García  
C.I. 10.462.247  
Coordinador del Postgrado

TG-2022-09  
26082022

Sello





**UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
COORDINACIÓN DE POSGRADO  
EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
MAESTRIA EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  
NÚCLEO SUCRE**

**MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO  
POR COMPETENCIAS EN LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL  
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS  
DE LA GOBERNACIÓN  
DEL ESTADO SUCRE. (2017/2018)**

**Tutor :**  
Odíviles Salazar  
**Maestrante:**  
Lcdo. Carlos Marín

**RESUMEN**

El recurso humano es el factor clave dentro de una organización, para el logro de los objetivos estratégicos, los cuales se alcanzará en la medida de que el personal pongan en práctica sus conocimientos, destrezas, actitudes, de lo contrario dificulta los tramites y procedimientos administrativos afectando de manera significativa los compromisos que tiene la empresa u organismos ante terceros, debido al inadecuado desempeño laboral, a pesar de esto, se evidenció que en el Departamento de recursos humanos de la Gobernación del estado sucre, no toma en consideración lo antes mencionado, propiciando la asignación de personal inadecuado, afectando el desempeño laboral, y dañando de manera significativa la imagen institucional, además de poner en tela de juicio la capacidad profesional de los trabajadores que lo conforman. Por consiguiente, se planteó como objetivo general Proponer un Modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias en los Servidores Públicos del Departamento de Recursos Humanos de la Gobernación del estado Sucre, con el fin de mitigar la problemática planteada, para ello, se implementó la metodología de investigación proyecto factible, con un diseño de campo, considerando como población a los 100 trabajadores que laboran en el departamento en estudio, donde se aplicó como técnica la encuesta estructurada, cuyo instrumento fue el cuestionario conformado por 27 pregunta dicotómica y frecuencia, permitiendo la recolección de los datos, que fueron procesada y analizadas, para luego visualizar los resultados en barras, dando origen a la propuestas, así como también fomentar la siguiente conclusión: en la medida que se asigne personal calificado en los puesto de trabajo se mitigará las barreras que dificultan la prestación de servicio, es por esto que la implementación del modelo de gestión por competencia minimizará la problemática en estudio.

**Palabras claves:** Recurso Humano, Modelo de Gestión por Competencia.

# INDICE GENERAL

<b>RESUMEN.....</b>	<b>II</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I .....</b>	<b>3</b>
<b>EL PROBLEMA.....</b>	<b>3</b>
1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN. ....	8
1.2.1. <i>Objetivo General</i> .....	8
1.2.2. <i>Objetivo específicos</i> .....	8
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	9
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>11</b>
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>11</b>
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN. ....	11
2.2. BASES TEÓRICAS. ....	17
2.2.1. <i>Gestión estratégica</i> .....	17
2.2.2. <i>Talento Humano</i> . ....	18
2.2.3. <i>Gestión del Talento Humano</i> . ....	20
2.2.4. <i>Fundamento de la gestión del talento humano para optimizar la producción o prestación de servicios en las empresas</i> .....	25
2.2.5. <i>Competencia</i> .....	31
2.2.6. <i>Beneficios y limitaciones de la gestión del talento humano por competencias</i> .....	34
2.2.7. <i>Componentes que se contemplan en la gestión del talento humana por competencias</i> .....	37
2.3. BASES LEGALES.....	37
2.3.1. <i>Constitución de la República Bolivariana de Venezuela</i> . ....	38
2.3.2. <i>Ley orgánica del trabajo, los trabajadores y las Trabajadoras</i> .....	38
2.4. DEFINICIÓN DE TÉRMINO.....	39
<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>44</b>
<b>MARCO METODOLOGICO.....</b>	<b>44</b>
3.1 NIVEL DE INVESTIGACIÓN. ....	44
3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN. ....	44
3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA. ....	45
3.4. FUENTES DE INFORMACIÓN. ....	46
3.4.1. <i>Fuentes primarias</i> .....	46
3.4.2. <i>Fuentes secundarias</i> .....	47
3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	47
3.5.1. <i>Técnicas de Recolección de Datos</i> .....	47
3.5.2.- <i>Instrumentos de Recolección de Datos</i> .....	48
3.6. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTOS Y ANÁLISIS DE DATOS. ....	49
3.7. VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO .....	49

3.7.1. <i>Validez</i> .....	49
3.7.2. <i>Confiabilidad</i> .....	50
3.8. ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS DATOS .....	51
<b>CAPÍTULO IV.....</b>	<b>52</b>
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS .....</b>	<b>52</b>
4.1 SITUACIÓN ACTUAL DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA GOBERNACIÓN DEL ESTADO SUCRE EN CUANTO A LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIA.....	52
4.2 FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIA EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA GOBERNACIÓN DEL ESTADO SUCRE...	78
4.3 INDICADORES PRESENTES EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA GOBERNACIÓN DEL ESTADO SUCRE, RELACIONADOS CON LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIA.....	81
4.4 PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS PARA OPTIMIZAR LOS SERVICIOS EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA GOBERNACIÓN DEL ESTADO SUCRE. .	85
4.4.1 <i>Objetivos de la propuesta</i> .....	86
4.4.2 <i>Fundamentación teórica de la propuesta</i> .....	87
4.4.3 <i>Justificación de la Propuesta</i> .....	89
<b>CAPÍTULO V.....</b>	<b>96</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>96</b>
4.1. CONCLUSIONES.....	96
4.2. RECOMENDACIONES. ....	98
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>99</b>
<b>ANEXO .....</b>	<b>1</b>
<b>METADATOS .....</b>	<b>11</b>

## INTRODUCCIÓN

El Modelo de Gestión por Competencias es una herramienta que permite flexibilizar a la organización mediante un proceso de integración entre las dimensiones organizacionales considerando el desempeño de las personas como principal protagonista en la creación de ventajas competitivas de la organización.

Este enfoque apoya al proceso de selección e integración al empleo, contribuyendo al mejoramiento de la gestión del trabajo y al aumento de la productividad y la competitividad, por consiguiente, juega un papel predominante en las competencias laborales dentro de la nueva Gestión del Capital Humano, y particularmente en el proceso de selección e integración al empleo es decisivo, las mismas se han convertido en una necesidad objetiva de las organizaciones de hoy día.

A pesar de ello, existes innumerables organizaciones tanto públicas como privadas que hace caso omiso sobre las ventajas y beneficios que aportan la implementación de un Modelo de Gestión por Competencias, tal es el caso del Departamento de Recursos Humanos de la Gobernación del estado Sucre. Donde se vislumbra una serie de barreras que afectan el desempeño laboral, dañando significativamente la prestación de servicio a los usuarios.

Considerando lo antes descrito y para abordar la problemática existente, se contempló la metodología de la investigación de proyecto factible, bajo el diseño de campo, considerando la población que labora en el departamento en estudio, a fin de implementar la técnica de recolección de datos que fue la encuesta y cuyo instrumento lo conformó el cuestionario, los

cuales sirvieron de registros requeridos para el procesamiento y análisis de la información que conllevó a elaborar la propuesta de un Modelo de Gestión por Competencia, que servirá en mitigar las barreras que afectan el desempeño laboral y propicie a mejorar los servicios que presta a los usuarios.

Desde esta perspectiva, la presente investigación se estructuró, en los siguientes capítulos:

**CAPÍTULO I EL PROBLEMA:** en él se define el planteamiento del problema, los objetivos y la justificación de la investigación.

**CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO:** Está compuesto por los antecedentes de la investigación y las bases teóricas.

**Capítulo III:** Metodología de la investigación: abarca el nivel de investigación, así como también el diseño, población, muestra, fuente (primaria y secundaria), técnicas e instrumentos para la recolección de datos, además de determinar las acciones a seguir para su Técnicas de Procesamientos y Análisis, considerando la Validez y Confiabilidad del Instrumento.

**Capítulo IV:** Que corresponde a la presentación y análisis de los resultados, además de la propuesta.

**Capítulo V:** se exponen las conclusiones y/o recomendaciones arrojadas por el estudio.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

El recurso humano es el factor clave dentro de una organización, para el logro de los objetivos estratégicos de esta, los cuales se alcanzará en la medida de que el personal pongan en práctica sus conocimientos, destrezas, actitudes, de lo contrario dificulta los tramites y procedimientos administrativos afectando de manera significativa los compromisos que tiene la empresa u organismos ante terceros, debido al inadecuado desempeño laboral. Al respecto Morales (2015:10), señala que:

El éxito de una organización, se propicia con la existencia de una fuerza laboral competente capaz de aceptar cambio y motivado a implementar estrategias que conlleven a fomentar ventajas competitivas, enfocada al logro de las metas organizacionales.

Por tanto, la implementación de estrategias partirá de las competencias asignadas a cada personal, lo cual deberá tener los conocimientos y habilidades que contribuyen a potenciar su desempeño productivo en una situación real de trabajo, que se obtiene no sólo a través de la institución sino también en el aprendizaje por experiencia adquirida durante la realización de actividades concretas laborales.

En tal sentido y considerando que en la actualidad, existen nuevos retos en el mundo laboral, induce a las organizaciones a enfrentar con eficiencia las demandas de bienes o servicios tanto de los clientes potenciales como los actuales, que exigen calidad, prontitud y bajos costos, para ello, se requerirá no solo de la modernización de la capacidad instalada, sino también el desempeño idóneo, mermando las situaciones que retrasen la



gestión que le compete efectuar acorde al puesto de trabajo. Mendoza (2015:12), acota que:

Para mitigar las eventualidades que afectan el desempeño laboral, se deben implementar en las organizaciones tanto públicas como privadas un modelo de gestión del talento humano por competencias, lo cual permitirá conjugar las estrategias de la empresa con los intereses de las personas frente a su desarrollo y mejoramiento individual, optimizando de ese modo los tramites, además de los procedimientos administrativos y productivos o de servicios.

Por consiguiente, la implementación de un modelo de gestión del talento humano por competencias, permitirá determinar la capacidad que tiene el personal durante su desempeño laboral, cuyo fin es de mejorar los procesos operativos, administrativos de las empresas u organismos, para llegar a resultados como la calidad total, aumento de la productividad y competitividad, pero sobre todo ubicar la persona correcta en el puesto de trabajo adecuado a su perfil y destreza profesional.

Cabe destacar que, existen muchos y valiosos esfuerzos sobre propuestas para mejorar la producción o prestación de servicios en las empresas privadas, pero cuando se implementa en las organizaciones públicas se encuentran con barreras, tales como el costo político que debe resarcir tanto el presidente de la República, Gobernadores y Alcaldes en lo concerniente a la asignación de personal no adecuado a los diferentes cargos institucionales, además de incrementar la nómina de trabajadores, repercutiendo en aumentar los egresos, minimizando la eficiencia de la razón social del organismo. Esta aseveración se encuentra sustentada por Martínez (2016:15), donde hace mención que:

En España el 45% de las instituciones públicas eran inoperante, pero cuando se implementó un modelo de gestión del talento humano por competencia optimizó en desempeño laboral, lo cual coadyuvó a reducir en el primer trimestre del 2016 a un 10%, de igual modo se evidencia los beneficios que propicia el modelo en Chile, que tenía un 85% de ineficiencia al cierre del 2014, pero en el 2015 disminuyó en un 20%, y para el primer trimestre del 2016 la tendencia porcentual se encuentra en un 8%.

Desde esta perspectiva y considerando las proyecciones porcentuales que avalan la eficiencia obtenida en la implementación de un modelo de gestión del talento humano por competencia en las instituciones públicas para potenciar el desempeño laboral, muchas de las gerencias, unidades o departamentos de recursos humanos, lo están poniendo en práctica a fin de poder contar con un personal altamente calificado para cumplir con los objetivos y metas organizacionales.

De ahí que, los directivos de las instituciones demandan que sus áreas de talento humano apoyen en la mejora de la productividad o prestación de servicio, así como también la planeación de la sucesión y el cambio en la cultura corporativa, donde se debe resaltar que en las organizaciones se mueve siempre el valor de los activos fijos a los intangibles.

Por tanto, con el transcurrir del tiempo se está despertando el interés de medir este activo que contribuye a crear una brecha entre el valor contable y de mercado en lo concerniente al capital intelectual de una organización que representa la parte intangible, que fomentan la segmentación de una organización y sin el se merman la finalidad o razón social por las cuales se crearon dichas instituciones.

Con base a lo antes contemplado, se debe resaltar que Venezuela no es ajena a dicha situación, donde Palacio (2015: 13), señala que “las instituciones y organismos públicos venezolanos tanto nacionales, estatales y municipales afrontan una serie de dificultades para la prestación de servicios, haciendo que las misma sean inoperante, debido a que no cuenta en los diferentes puestos de trabajo con el personal adecuado a las competencias que le corresponde efectuar”.

Esta circunstancia propicia a los gerentes de recursos humanos a indagar e implementar modelos de gestión del talento humano por competencia que conlleven a minimizar los factores que propician la asignación de personal no adecuado, de los cuales afectan el desempeño laboral, dañando de manera significativa la imagen institucional, además de poner en tela de juicio a la capacidad profesional de los trabajadores que lo conforman.

Por tanto, en aras de mitigar dichas situaciones que también se subsistan en el Departamento de Recursos Humanos de la Gobernación del estado Sucre, que según lo arrojado en la entrevista no estructurada efectuada por el investigador al personal que labora en la misma coincidieron que:

La mayoría de los funcionarios públicos, asignados en los diferentes puestos de trabajo, no cumplen con el perfil idóneo a los cargos que ocupan en las unidades administrativas, trayendo consigo una serie de dificultades para el momento de proceder a realizar sus funciones, responsabilidades, así como también el registro y control de las labores, cuyas acciones merman los servicios que presta la gobernación a la población del estado Sucre.

En tal sentido y en procura de indagar los motivos que generaron la asignación inadecuada de los funcionarios públicos en los cargos existente en las diferentes unidades administrativas que conforma la estructura organizativa de la Gobernación del estado Sucre, propician en plantearse las siguientes interrogantes:

¿Cuáles serán las directrices inmersas en el modelo de gestión del talento humano relacionado con las competencias de los servidores públicos del Departamento de Recursos Humanos de la Gobernación del estado Sucre?

¿Cómo se determinará el grado de eficiencia laboral de los servidores públicos perteneciente al Departamento de Recursos Humanos de la Gobernación del estado Sucre?.

¿Cómo se planteará el modelo de gestión del talento humano por competencias para el mejoramiento del desempeño laboral en los servidores públicos perteneciente al Departamento de Recursos Humanos de la Gobernación del estado Sucre?

## 1.2. Objetivos de la Investigación.

### 1.2.1. Objetivo General

Proponer un Modelo de Gestión del talento humano por Competencias en los servidores públicos del Departamento de Recursos Humanos de la Gobernación del estado Sucre

### 1.2.2. Objetivo específicos

- ⤴ Identificar las directrices estratégicas inmersas en el modelo de gestión del talento humano relacionado con las competencias de los servidores públicos del Departamento de Recursos Humanos de la Gobernación del estado Sucre.
- ⤴ Determinar el grado de eficiencia laboral de los servidores públicos perteneciente al Departamento de Recursos Humanos de la Gobernación del estado Sucre.
- ⤴ Suministrar un modelo de gestión del talento humano por competencia para el mejoramiento del desempeño laboral en los servidores públicos perteneciente al Departamento de Recursos Humanos de la Gobernación del estado Sucre.

### **1.3 Justificación**

Con la realización de esta investigación se pretende proponer un modelo de gestión del talento humano por competencias en los servidores públicos en el departamento de recursos humanos de la gobernación del estado sucre, cuya implementación permitirá evaluar las aptitudes personales específicas en cada puesto de trabajo favoreciendo el crecimiento de los empleados en lo concerniente a las capacidades para combinar y utilizar conocimientos, saberes y destrezas, así como también dominar situaciones profesionales y obtener resultados esperados.

Aunado a ello, el modelo de gestión por competencia aborda las capacidades reales, conductas observables y medibles que pueden ser modificadas y desarrolladas. Dentro de este tejido, no se puede perder de vista que las competencias tienen su origen en diversas fuente, como la formación, el aprendizaje, la experiencia en puestos de trabajo y de vida.

Por tanto, el modelo de gestión del talento humano por competencia representa una de las herramientas gerenciales más actuales, dinámicas e integrales que permiten obtener una visión global de los requerimientos necesarios para desempeñar con eficiencia y éxito en un puesto, en función de evaluar el desempeño de los mejores en su clase, y así establecer de una manera medible todas las características (intelectuales, de temperamento y personalidad) con las que debe contar un candidato para asegurar el máximo rendimiento en la ejecución de una actividad, además que redimensiona las cualidades buscadas en los aspirantes potenciales para obtener un lugar dentro del mercado laboral.

Para lograr el cumplimiento del objetivo de proponer un modelo de gestión del talento humano por competencias, se tomarán en consideración los elementos esenciales que conlleven a generar planes de acción orientada a mitigar las deficiencias que se subsistan en los servidores públicos durante su desempeño laboral.

Desde esta perspectiva se resalta la importancia en realizarla, debido a que aborda criterios de valoración, relevancia social, utilidad metodológica y el valor teórico. Además de servir de referencia para otras investigaciones en el campo de la Gerencia de Recursos Humanos en las instituciones públicas.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

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

Los antecedentes de la investigación representan las investigaciones realizadas con anterioridad que guardan relación con el problema de investigación tales como: tesis, trabajo de ascensos, artículos científicos entre otros (Comisión de Trabajo de Grado de la Escuela de Administración, 2006). Entre ellas se encuentran los siguientes:

#### **A Nivel Internacional**

Sánchez (2016), efectuó una investigación titulada “Estrategias para el mejoramiento de la gestión del talento humano por competencia en la empresa Sargue, C.A”, tesis de maestría en Gerencia de Recursos Humanos, su objetivo general fue “Elaborar estrategias para el mejoramiento de la gestión del talento humano por competencia en la empresa Sague, C.A.

El marco teórico se fundamentó por los autores David (2015), Mosley (2015), Gonzales (2015), entre otros, a nivel metodológico la investigación es de tipo descriptivo, correlacional, enmarcada en un diseño de investigación no experimental, transeccional y de campo: La población quedó constituida por cinco (5) jefes de departamentos y ciento cuarenta y tres docentes (143) trabajadores.

Donde se le aplicó la técnica de encuesta y el instrumento de recolección de datos cuestionario versionado en cuarenta y dos ítems (42)



con cinco alternativas tipo Lickert. Llegando a la conclusión que los procesos y trámites administrativos que realizan los departamentos se cumplen con ciertas debilidades lo cual es necesario, reforzar con la capacitación del recurso humano e incentivar el sentido de pertenencia, interacción, cooperación y participación de los trabajadores con los diferentes jefes de unidades para aportar sugerencias que serán consideradas en la tomas de decisiones para fortalecer el sistema de producción o prestación de servicio.

Por consiguiente, los aspectos que aborda el autor, se tomarán en consideración durante la prosecución de la presente investigación, debido a que tiene similitud en lo referente al problema en estudio, lo cual servirá de base en el momento de proceder a proponer la estrategia gerenciales orientada a mitigar las deficiencia que tiene el Departamento de Recursos Humanos de la Gobernación del Estado Sucre, en lo que respecta a la gestión del talento humano por competencia.

De igual modo, se consideró la tesis doctoral de Morgado (2015), titulada “evaluación de la gestión del talento humano por competencia implementado en la corporación La marca, C.A.”, cuyo objetivo general fue “evaluar gestión del talento humano por competencia implementado en la corporación La marca, C.A”, Se apoyó en las concepciones teóricas de García (2014), Villegas (2015), Davis (2015) y Chiavenato (2001), entre otros.

La metodología utilizada fue descriptiva a través de un diseño no experimental, de campo, correccional, se contempló como población 4 gerentes y 68 trabajadores, donde se implementó como instrumento de recolección de datos el cuestionario compuesto por 39 ítems con 4

alternativas de respuesta, según la escala de Lickert, fue validado por 5 expertos, para su confiabilidad.

La conclusión que llegó el autor fue que en la empresa los gerentes se le dificulta cumplir con las actividades laborales que le competen a sus subalternos, por consiguiente se debe reforzar las funciones administrativas básicas en el proceso de la planificación, dirección, control y tomar en cuenta la organización, de manera asertiva y proactiva, con la participación del personal que gerencia, dándole autonomía y acompañamiento en su desempeño profesional durante la realización de las jornadas laborales, para ello, la gestión del talento humano por competencia, tendrá de identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con la finalidad de efectuar las tomas de decisiones efectivas, mitigando las eventualidades e incrementando la participación del personal en la búsqueda de alternativas que modernice los trámites y procedimientos administrativos, disminuyendo los costos, sin afectar la calidad e intereses personales, además organizacionales necesario en la armonización del clima organizacional y estabilidad de la empresa.

Considerando estos aspectos, que no se deben de dejar de contemplar en la presente investigación, debido a que influye de manera directa en el ambiente laboral, afectando de manera significativa la actitud de los trabajadores, cuyas repercusiones merman los objetivos y metas tanto personales como organizacionales, los cuales propicia la calidad del servicio que oferta la organización en los mercados donde intervienen.

También se contempló la tesis de maestría de Olivier (2015), titulada “Gestión del talento humano por competencia, para el fortalecimiento de las metas personales y organizacionales en la Corporación Frage, C.A.”, su

objetivo general fue “Evaluar la Gestión del talento humano por competencia, para el fortalecimiento de las metas personales y organizacionales en la Corporación Frage, C.A”, el investigador se apoyó con las teorías abordadas por los autores Méndez (2014), Fernández (2015), Villegas (2014), entre otras, además utilizó como metodología de nivel descriptiva, correlacional y de campo con un diseño no experimental y transversal, cuya población fue conformada por cuarenta y nueve (49), trabajadores y seis (6) gerentes, de los cuales se le aplicó como instrumento de recolección de datos el cuestionario con escala de Lickert de cuarenta (40) preguntas y cuatro (4), alternativas de respuesta, cuya validez se estableció por el juicio de cinco (5) expertos.

La confiabilidad fue de 0,96 calculada mediante el coeficiente de Alfa Cronbach. La conclusión que llegó el investigador fue casi siempre los gerentes incumplen con las metas que le fueron asignadas a los departamentos que tienen a su cargo, mermando de ese modo la productividad pautada en los cronogramas de actividades, conllevando a implementar acciones que elevan los costos de producción, debido a que se tienen que aumentar las horas laborales y reestructurar el suministro de productos afectando la imagen de la empresa ante su clientela, por tanto la gestión del talento humano por competencia no se implementa a cabalidad, los cuales tendrá que rediseñar con el fin de minimizar los factores que inciden en el no cumplimiento de la jornada laboral y potenciar aquellas acciones que contribuyen a optimizar el sistema productivo.

### **A nivel Nacional**

Trujillo (2014) realizó una tesis de maestría titulada “Factores que afectan la gestión del talento humano por competencia en la empresa

Hermanos Hernández, C.A”, su objetivo general fue “Determinar los Factores que afectan la gestión del talento humano por competencia en la empresa Hermanos Hernández, C.A, el investigador utilizó como base teórica, los autores Morales (2015), García (2014), entre otros, la metodología implementada comprendió lo siguiente, Nivel Descriptivo, diseño de campo no experimental, seleccionando como población dos (2) gerentes y veinte (20) trabajadores, aplicándole como técnica la encuesta escrita y el instrumento para la recolección de dato el cuestionario, validado por tres (3) expertos, el cual está conformado por veinte (20) preguntas, contentiva de cuatro (4) alternativas de respuestas en formato de escala de Lickert.

La confiabilidad de 0,96 calculada mediante el coeficiente de Alfa Cronbach. La conclusión que llegó el investigador fue que la falta de divulgación de la filosofía de acción, así como también la poca flexibilidad referente a la interacción del personal con los diferentes gerentes, para indagar sobre las deficiencias y poder buscar alternativas que lo mitigue, induce a los trabajadores en limitarse a cumplir con sus funciones siempre y cuando cuente con la capacidad instalada, de lo contrario paraliza las actividades hasta que el jefe del departamento gestione los tramites necesario en procura de solventar la eventualidad, en cambio sí se estructura dicha actitud de ambas partes (trabajadores – jefes de departamento), se canalizará las alternativas que minimicen la suspensión total de la jornada laboral, debido a que se apoyaran con los recursos de otros departamentos a fin de subsanar la barrera que limitan lograr la meta asignada a cada personal.

Cabe destacar que lo contemplado por el autor, hace reflexionar que en la medida de que se considere mejorar la gestión del talento humano por competencia mermará las barreras que afectan el cumplimiento de los

objetivos y metas organizacionales, optimizando los tramites y procedimientos administrativos que no solo fortalece la calidad de servicio sino también el posicionamiento de la organización en el mercado donde interviene.

Otra investigación que se consideró fue, Velázquez (2014), tesis de maestría titulada “Gestión del talento humano por competencia, como herramienta para el mejoramiento de la prestación de servicio en la empresa Fravalle, C.A.”, su objetivo general consistió en “Determinar que la Gestión del talento humano por competencia, mejora la prestación de servicio en la empresa Fravalle, C.A”.

Para ello el investigador se apoyó en las bases teóricas de los autores Vargas (2014), Márquez (2015), Salazar (2014), entre otros, donde implementó como metodología el Nivel descriptivo, Diseño de Campo no experimental, la población seleccionada por el investigador comprendió cuatros (4) Jefes de Departamento Cincuenta (50) trabajadores, donde aplicó como técnica de recolección de datos aplicándole la encuesta escrita y el instrumento cuestionario estructurado en un formato de escala de Lickert, constituido de diez (10) preguntas y cuatro (4) alternativas de respuestas, , validado por tres (3) expertos, con una confiabilidad de 0,96 calculada mediante el coeficiente de Alfa Cronbach.

La conclusión que llegó el investigador fue la gestión del talento humano por competencia, era aplicado por el departamento de Recursos Humanos, de manera errónea es decir asignaba al personal acorde a su apreciación en lo referente a su habilidad sin considerar la actitud que asume frente a las dificultades y participación en la toma de decisiones, esto conllevó que en muchos de los casos donde se subastaban eventualidades,

la mayoría de los trabajadores optaban en paralizar las actividades y no preocuparse en buscar alguna solución que contribuye a reanudar la faena, hasta que se logre solventar la deficiencia y se vuelva a establecer la jornada normalmente, por tanto, dicha postura dificulta el logro de los objetivos, además de las metas tanto personales como organizacionales

Cabe destacar que cada una de estas investigaciones servirá de base y de sustento para el momento de proceder a comprender las causas, además de las consecuencias del problema en estudio, a fin de proceder a plantear la estrategia que se tendrá que implementar en la empresa, para optimizar la gestión del talento humano por competencia, mitigando las barreras que induce al incumplimientos de las responsabilidades de los trabajadores asignados en los diferentes departamentos que conforman la estructura organizativa de la empresa.

## **2.2. Bases Teóricas.**

### **2.2.1. Gestión estratégica.**

La gestión estratégica, representa una herramienta importante en la optimización de los sistemas y subsistemas, para cumplir con los objetivos y metas que tienen establecido la organización. Al respecto García (2016:30), hace referencia que:

La gestión estratégica es la encargada de conducir a la empresa a un futuro deseado, lo que implica que la misma debe influir directamente en el cumplimiento de los objetivos establecidos, para ello se debe contar con toda la información necesaria, con la finalidad de proceder a tomar las decisiones idóneas, con la convicción de lograr tal fin.

Partiendo con lo contemplado por el autor, propicia que se debe tener en cuenta que el término gestión implica una inducción continua de los resultados, que se basan en las relaciones de dependencia que suelen haber entre los diferentes factores de éxito de la organización. Por tanto, cuando una organización pueda cumplir sus perspectivas futuras, partirá de establecer y poner en práctica un plan que se encuentre muy bien concebido. Esto implica la realización de un análisis previo de todas las situaciones en las que la empresa se pueda llegar a encontrar y es fundamental que cuenten con las herramientas necesarias para poder traducir su estrategia con hechos concretos.

Por tanto y en procura de proporcionar las acciones requeridas para tal fin, se necesita la puesta en práctica de la gestión estratégica, la cual se especializa en impulsar el desarrollo de los elementos de causa y efecto de la empresa, cuya praxis permitirá lograr un nivel de éxito en su entorno competitivo, conllevando a deducir que la misma es una herramienta fundamental en la gestión y administración de empresas.

### 2.2.2. Talento Humano.

El talento humano, representa el eje fundamental en la optimización de los tramites y procedimientos administrativos orientados a cumplir con los objetivos y metas organizacionales; cuya capacitación, compromisos y competencias laborales contribuirán a mejorar la producción o prestación de servicios, debido a que no se limitan a cumplir con sus asignaciones, sino también aportan subgerencias a fin de mermar las deficiencias que afecten la calidad del producto y/o servicios que ofertan a su clientela. Es por ello que Rodríguez (2015:20), hace referencia:

En la medida en que la empresa cuente con un talento humano competente y comprometido para ejercer con eficiencias sus jornadas laborales, además de aportar ideas que potencien los objetivos y metas organizacionales, fortalecerá la estabilidad y segmentación de los productos o servicios que ofertan en los diferentes mercados donde participan, así como también se indagan e implementan mecanismos para minimizar los costos operativos, mermando las barreras que inciden en desmejorar la calidad, así como también la asistencia al cliente en lo referente a la utilización y garantías.

Desde esta perspectiva, se evidencia que el talento humano juega un rol predominante durante la praxis de los trámites y procedimientos administrativos, debido a que se preocupan no solamente en realizar sus actividades laborales, sino también intervienen para aportar subgerencias que ayuden a la gerencia a implementar mejoras en procura de reducir los costos operativos sin desmejorar la calidad de los productos o servicios, fortaleciendo de ese modo su segmentación en los mercados donde intervienen.

Por consiguiente, contar con el personal altamente calificado y asignados en bases a sus competencias en los diferentes departamentos que conforman la estructura organizativa, mitigará las desavenencias que se subsistan cuando se presentan alguna dificultad en el momento de realizar sus actividades laborales, debido a que está facultado para implementar acciones que conlleven a reducir las barreras que merman la responsabilidad, eficiencia e interacción con los sistemas y subsistemas que conforman el procesos de producción y/o prestación de servicios. Esta aseveración se encuentra sustentadas por los señalados por Vargas (2015:23), en lo referente a:



...la asignación del personal a los diferentes departamentos, dependerá de la competencia que tienen cada uno de ellos, los cuales permitirán no solo cumplir con las directrices que impone la organización para mantener los niveles de producción y/o prestación de servicios, sino también servirá de apoyo a la gerencia en los momentos que se presenten dificultades para la praxis de los trámites y procedimientos administrativos, debido a que participará en la toma de decisiones, con el fin de afrontar los desafíos y salir airoso, manteniendo como convicción la calidad, eficiencia e incremento de su segmentación en el mercado.

En tal sentido y considerando lo antes señalado, se deduce que la asignación del personal competente en los diferentes departamentos, contribuyen a la prosecución de las actividades laborales de manera eficiente, debido a que se derogan funciones cónsonas al perfil de cada trabajador mitigando las ambigüedades que retrasan los cronogramas de actividades, así como también la operatividad de los trámites y procedimientos administrativos requeridos en la producción y/o prestación de servicios.

### 2.2.3. Gestión del Talento Humano.

Comprende gerencial al personal para potenciar sus competencias mediante la implementación de estrategias que conlleven a valorar los conocimientos, experiencias y actitudes de cada trabajador antes los retos que le toca enfrentar para cumplir con eficiencia sus actividades laborales. Villegas (2015:40), refiere que:

La gestión del talento humano, constituye un proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral,

además de retener a un recurso humano existente. Por tanto, busca básicamente destacar a aquellas personas con un alto potencial, dentro de su puesto de trabajo. Con el objeto de optimizar las jornadas laborales para cumplir a cabalidad los objetivos y metas organizacionales.

De ahí que, su praxis en las empresas fortalecen las expectativas organizacionales para alcanzar el éxito, los cuales dependerá del talento y habilidades de los trabajadores para realizar las jornadas laborales de manera eficiente, abordando con prontitud las eventualidades que dificultan las actividades e interacción con los departamentos involucrados en el proceso de producción o prestación de servicios.

Por tanto, esta labor debe ser practicada en todo los niveles de la organización, donde los gerentes y supervisores tendrá que interactuar con sus subalternos sobre las mejoras que optimicen las acciones que le toca cumplir cada unidad administrativa, cuyos puestos de trabajo tendrá que ser integrado por un personal competente, de lo contrario se tendrá que comunicar al Departamento de Recursos Humanos, las deficiencias para que se procedan a canalizar la búsqueda interna del empleado idóneo y en caso de no conseguirlo se comienza analizar las ofertas existente en el mercado laboral. Para lograr este propósito, García (2016:08), plantea las siguientes consideraciones:

- Buscar, atraer y reclutar candidatos calificados con formación competitiva.
- Administrar y definir sueldos competitivos.
- Procurar oportunidades de capacitación y desarrollo.
- Establecer procesos para manejar el desempeño.
- Tener en marcha programas de retención
- Administrar ascensos y traslados

Cada uno de estas consideraciones, motivan tanto al personal interno a postularse y el externo en ofertar sus

servicios, debido a que no solo aportará beneficios económicos sino también contribuye a la formación profesional, que fortalecerá a través de su jornada laboral el cumplimiento de las expectativas que desea lograr la organización.

Cabe destacar que lo contemplado por el autor, agiliza la búsqueda y asignación del personal competente a cada puesto de trabajo, los cuales se consideran como principal opción el personal internos con el fin de enfatizar su retención, así como también motivarlos a superarse para escalar cargos de vital importancia para la organización, manteniendo de ese modo el talento humano adecuado, ya que conocen a cabalidad los procesos, directrices, interrelaciones departamentales que han realizados y solamente le corresponde documentarse en las nuevas asignaciones cuando es ascendido o trasladado.

En cambio, cuando la empresa carece de trabajadores que no reúnen el perfil adecuado al puesto de trabajo, se procede a la búsqueda de las ofertas existentes en el mercado laboral, con el fin de cubrir la plaza o cargo vacante, disminuyendo de manera progresiva la saturación de actividades a cada personal, mermando de ese modo el estrés que reduce su rendimiento y a la vez afecta el estado socioemocional, propiciando en la mayoría de las veces frecuencia de errores.

En tal sentido, la gestión del talento humano implica contemplar el perfil del personal adecuado a cada cargo, los cuales tendrá que tener la actitud, además del potencial necesario para asumir y canalizar acciones enfocadas a reducir las barreras que dificulten el cumplimiento de su competencia. Al respecto Martínez (2016:10), señala:

La gestión del talento humano, es considerada por algunas organizaciones como el proceso de gerencial a individuos de alto-valor o “muy capaces,” mientras que para otros, es cómo se maneja el talento en general, es decir se trabaja bajo el supuesto que toda persona tiene algo de destreza que requiere ser identificado y liberado.

Por tanto, la acotación señalado por el autor, hace énfasis que no todas las organizaciones interpretan la gestión del talento humano por igual, debido a que algunas la asumen para valorar la capacidad y otras lo enfoca desde el punto de vista de la destreza. Sin embargo, la primera interpretación se acerca a lo que persigue la gestión del talento humano que es de considerar el potencial del trabajador, lo que implica su desempeño futuro si se fomenta el desarrollo apropiado de habilidades cónsonos a la competencia que le toca asumir. Dicha afirmación tiene concordancia con lo contemplado por Chiavenato (2002), que señala:

...la Gestión del Talento Humano es un enfoque que tiende a personalizar y ver a los trabajadores como seres humanos dotados de habilidades y capacidades intelectuales de los que dependen las organizaciones para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar los objetivos generales y estratégicos (son activadores de los recursos) y a su vez, las personas dependen de las organizaciones en las que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales.

De ahí que, se contemplan en la gestión del talento humano la sensibilización hacia los distintos actores de la organización, (trabajadores, proveedores, clientes y competencia), con el fin de implementar un enfoque socioeconómico para así formar parte de una visión de actuación

estratégica que beneficien tanto al personal, organización y el mercado donde intervienen. Por otro lado, Rodríguez (2015:12), a cual reúne la esencia de la Gestión del Talento Humano, en lo referente a:

En un mundo de cambios vertiginosos, donde la adaptación al mercado, la innovación y el aprendizaje van a ser continuos y vitales, es imprescindible que las empresas sean inteligentes. Que sepan aprovechar todas las capacidades de sus empleados, todas las posibilidades de la organización, toda la creatividad que pueda surgir de los esfuerzos compartidos. No se trata de contratar a un montón de superdotados, sino hacer que el conjunto funcione inteligentemente. Por decirlo con una frase sentenciosa: se trata de conseguir que un grupo de personas no extraordinarias produzca resultados extraordinarios.

Por consiguiente, fomentan que el personal representa el principal activo de las empresas exitosas, ya que sin ellos no se puede crecer, prosperar y mantener el prestigio referente a la calidad, suministro oportuno, así como también la asistencia técnicas a sus clientelas para el uso adecuados de los bienes y servicios que ofertan en el mercado.

En definitiva, para conseguir la eficiencia organizacional, se necesitan desarrollar dos tipos de compromiso en el trabajador: el racional y el emocional, el logro de ambos, incrementará la responsabilidad, además fomentará la motivación total, los cuales servirán como medios para:

- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
- Proporcionar competitividad a la empresa.
- Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados.
- Permite el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.

- Desarrolla y mantiene la calidad de vida en el trabajo.
- Administra cambio en las directrices, además de la potenciación de los sistemas y subsistemas que intervienen en el proceso productivo o prestación de servicios.
- Establece políticas éticas y desarrolla comportamientos socialmente responsables.

#### 2.2.4. Fundamento de la gestión del talento humano para optimizar la producción o prestación de servicios en las empresas

Comprende las gestiones que deben efectuar el Área de Recursos Humanos (ARH), para valorar el personal y motivarlos en comprometerse no solo para cumplir cabalmente los tramites y procedimientos que le corresponde efectuar acorde al cargo o puesto de trabajo, sino también busca información que optimicen los sistemas y subsistemas potenciando de ese modo la producción o prestación de servicios, los cuales incrementan su posicionamiento en el mercado donde compite la organización.

Para lograr tal fin, Navarro (2015:12), contemplan los siguientes aspectos para concienciar y a la vez fomentar la participación activa de los trabajadores y accionistas en pro de lograr los objetivos y metas tanto personales como organizacionales, los cuales son: “Filosofía de acción, Nítida y rápida tendencia al downsizing y Transformación de un área de servicios en un lugar de consultoría interna”.

Considerando, los aspectos acotados por el autor, contribuyen en minimizar las barreas que se subsistan durante la praxis de las directrices y operatividad concerniente a mejorar la calidad de la producción o servicios,

posicionando cada vez más la organización en los mercados donde intervienen, para ello la praxis de la filosofía de acción, contemplaran el propósito e importancia que tienen los trabajadores para alcanzar los objetivos y metas tanto personales como organizacionales. Al respecto Mendoza (2015:60), hace referencia que:

La filosofía en acción, hace énfasis que las personas se consideran seres humanos y no simples recursos empresariales, los cuales se deben tomar en cuenta en las tomas de decisiones, respetando sus características y diferencias individuales, puesto que están dotados de personalidades singulares e inteligencia y aptitudes diferentes; donde se puede aprovechar su potencialidad si son colocados en puestos de trabajo acorde a sus habilidades cónsonas al perfil deseado por la organización.

Desde esta perspectiva, el ARH para el momento de proceder con la asignación de personal en los diferentes puestos de trabajo, se debe evaluar sus habilidades y actitudes, frente a los retos que le tocará enfrentar, cuyos resultados determinará si reúne o no el perfil idóneo en la optimización de los sistemas y subsistemas que estará bajo su responsabilidad, mermando paulatinamente el incumplimiento de la actividad laboral, los cuales afectan la interrelación departamental que retrasan los objetivos y metas organizacionales. Para alcanzar tal fin, se tendrá que implementar el marketing interno, Villegas (2015:10), acota que:

...su objetivo es mantener informados a los empleados de las filosofías, políticas y objetivos de la empresa, además de integrarlos a través de programas amplios, que ayuden a recopilar la información sobre las necesidades y aspiraciones, así como también desarrollar esfuerzos para que las personas se sientan orgullosas de pertenecer y colaborar con la organización a través de relaciones dinámicas de intercambio. Fomentando de ese modo la administración holística.

Cabe destacar que la administración holística, resalta al personal dentro de un contexto organizacional humano y no como una pieza o componente que integran el sistema productivo o prestación de servicios, cuya utilidad dependerá del cumplimiento de la actividad laboral, sin aportar alguna apreciación que conlleven a perfeccionar los sistemas y subsistemas que implementa la empresa para elaborar los productos o prestación de servicio.

Por tanto, para alcanzar lo que percibe la administración holística, se requerirá de la implementación nítida y rápida tendencia al downsizing que comprenden las reestructuraciones que efectúa la organización para minimizar los costos operativos y mitigación de barreras para lograr los objetivos y metas tanto personales como organizacionales, Vargas (2015:50), hace referencia que:

El downsizing, comprende el desmantelamiento gradual y sistemático del área de recursos humanos, el cual propicia la redefinición además de la descentralización hacia otras estructura de la organización, con el fin de reestructurar y comprimir hasta llegar a un nivel esencial o básico, es decir, el proceso de reducción, los ejecutivos de RH están cambiando radicalmente sus atribuciones que son delegadas a los jefes de departamentos, a fin de que asuman la evaluación, necesidades y el perfil del trabajador para que sea asignado al cargo y cumpla sus competencias que le corresponde durante el proceso de producción y/o prestación de servicio.

Por consiguiente, la reestructuración organizacional implica la reducción de los niveles jerárquicos, descentralización de las decisiones, así como también la desburocratización, además de la desregulación y



desmembramiento en unidades estratégicas de negocios, orientado a fortalecer la producción o prestación de servicios, manteniendo en los diferentes cargos el personal adecuado y comprometido a indagar mecanismos que potencie los tramites y procedimientos productivos a menor costo, los cuales lo hacen competitivos ante la competencia.

Para ello, se tendrá que implementar incentivos económicos y a la vez programas de mejoramiento continuo, donde los líderes de las empresas deberán ser ágiles, flexibles, creativos e innovadores, que privilegie la calidad total, además de la participación y el compromiso de sus subalternos para esforzarse no solo en cumplir las competencias que le corresponde al cargo que ocupa, sino también suministrar alternativas que conllevan a los gerentes tomar las decisiones que permitan modernizar la producción o prestación de servicio.

De ahí que, el downsizing no representa ajuste para los problemas actuales, sino que sirve como correctivo para concordar las operaciones del pasado y adaptarlos a la realidad; pero se debe acotar que no constituye una ruta que oriente el futuro del ARH; solo pone en orden los tramites y procedimientos para la gestión del talento humano por competencia, cuyo fin es de incrementar los niveles de productividad o prestación de servicios. Por ende y en procura de lograr tal fin, se propicia la transformación de un área de servicios en un lugar de consultoría interna, Hernández (2015:10), señala que:

La estructura departamental de la ARH está dando paso a unidades estratégicas orientadas a los procesos y enfocadas en los clientes y usuarios internos. La antigua organización funcional estaba dando lugar a la organización por procesos, en vez de considerar la importancia que tiene la interacción y

motivación del personal para mejorar los sistemas y subsistemas, aunado a ello, el Área de Recursos Humanos, tendrá que contemplar la asignación de trabajadores compantes, que conlleve a generar el intercambio de experiencias significativas enfocados a fortalecer la profesionalidad de cada individuo, los cuales minimizan las eventualidades e incumplimiento de sus actividades laborales, además de crear las bases de postularse a otros puesto de mayor envergadura.

Desde esta perspectiva, para que las organizaciones logre el éxito esperado, se necesita no solamente evaluar los procesos, sino también propiciar en los diferentes departamentos el intercambio de saberes o experiencias de los trabajadores, además de facilitar los mecanismos de profesionalización en concordancias a las actividades laborales, preparando progresivamente a los trabajadores para que sean candidatos o posibles prospectos en los puestos vacantes de mayor jerarquización.

Por consiguiente, su praxis contribuye a la optimización y modernización de los procesos productivos o prestación, debido a que fomenta la Intensa conexión con el negocio de la empresa. Villegas (2015:60), hace mención que:

La gestión del talento humano, induce el desplazamiento hacia la planeación estratégica de las empresas y está desarrollando medios que permitan a las personas caminar hacia los objetivos organizacionales de manera proactiva, lo cual significa la focalización en las áreas de resultado de la empresa, e impone el compromiso personal de cada empleado con las metas de la organización.

En este caso, para que la organización pueda implementar lo contemplado por el autor, se requerirá fortalecer la formación, así como también la comunicación, motivación y el compromiso de cada trabajador

con el fin de armonizar el ambiente laboral, detectando y abordando los factores que lo perturba, los cuales inducen de manera negativa en el cumplimiento de los objetivos y metas tanto personales como organizacionales.

Es por ello que, se tendrá que partir con la divulgación de la filosofía referente a la gestión del talento Humano, la cual deberá ser ampliamente conocida por el personal, a fin de evitar divergencias y ambigüedades que se puedan presentarse en el momento de ascensos o asignación de cargos vacantes; además deberá estar vinculada con la planeación estratégica de la organización para que la gestión del talento humano apoyen y estimulen la productividad de la empresa.

De esta manera y sustentándose con las acotaciones de los autores antes mencionados e interpretaciones fomentan que el propósito que persigue la gestión del talento humano, es mejorar así como también modernizar la producción y prestación de servicios, propiciando la rentabilidad, crecimiento, productividad, calidad, competitividad, cambio, innovación y flexibilidad, no solo en la capacidad instalada, sino también en la asignación de personal competente y comprometido a lograr los objetivos, además de las metas tanto personales como organizacionales. Donde es primordial propiciar el énfasis de la cultura participativa y democrática en las organizaciones, al respecto Fernández (2015:12), hace referencia que:

La participación de las personas en los procesos de toma de decisiones, a través de la consulta continua, oportunidades de diálogo, comunicaciones directas, programas de sugerencias, entre otros, permite a las personas trabajar en una cultura democrática e impulsora, donde se planteen las inquietudes, necesidades y expectativas de los trabajadores y accionistas de la organización, con el objeto de buscar

mecanismos que conlleven a satisfacerlos en la medida de lo posible.

Por consiguiente, en la medida que una organización fomente la participación democrática, se recopilará la información necesaria para que la gestión del talento humano, sea de gran utilidad no solo en la modernización de los sistemas y subsistemas de producción o prestación de servicios, sino también en la canalización de beneficios que satisfagan en gran medida las necesidades, aspiraciones y profesionalismos de los trabajadores, contribuyendo a tomar las decisiones adecuadas que no afecte la producción, calidad y posicionamiento del mercado, de los intereses de la fuerza laborar y accionaria de la organización. Es decir se debe mantener un equilibrio que conlleven armonizar el clima organizacional, de lo contrario merma y dificultan el propósito por las cuales se creó la empresa y la plantilla de trabajadores.

#### 2.2.5. Competencia.

Sobre este aspecto y su abordaje implica el análisis de una serie de elementos que compone o determina la competencia que deberá cumplir el trabajador para ejercer o considerarlos como prospecto para asignarlo a un cargo vacante o permanecer en él. Fernández (2015: 23), señala que:

La competencia de cada trabajador, se caracteriza por ser dinámica y contextualizada, ya que implica el entendimiento e interpretación de las actitudes que opten en el ámbito laboral, los cuales servirá para reflexionar y proceder a la asignación, rechazo o remoción al cargo que ocupa o aspira ejercer, en el cual se deberá contemplar el perfil idóneo que aspira cada jefe de departamento, así como también estar presto a comprometerse y asumir retos, cuyo grado de responsabilidad deberá ser compensadas en beneficios que

motivará la movilización del recursos interno y externo para postularse.

Por tanto, la competencia implica comprender el desempeño observable o verificable que será evaluado por el personal competente, tomando en consideración las directrices previamente establecidas en cada puesto de trabajo, el cual determinará si reúne o no con el perfil, compromiso, responsabilidad, interacción, aporte de subgerencia, asumir retos y solventar las barreras que afecten su desempeño laboral. (Pereda y Berrocal, 2004), citado por Gonzales (2015: 23), considera la:

Competencia como un conjunto de comportamientos observables que dan lugar a un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización específica, donde se debe hacer énfasis que la gestión del talento humano, juega un papel predominante en lo referente a la consideración de las habilidades y actitudes que asumen para ayudar al logro de los objetivos y metas organizacionales.

En tal sentido, en la medida de que la organización cuente con un personal comprometido en asumir responsabilidades, retos y optimizar los tramites y procedimientos que le compete según su puesto de trabajo, minimizará las barreras que afecta la interrelación departamental e incumplimientos de sus funciones, conllevando de ese modo a reducir el incremento de horas extras y habilitaciones de espacios para resarcir la falta de cumplimiento de la actividad laboral cometido por el personal que solamente se limita a realizar su faena siempre y cuando cuente con la capacidad instalada.

Esta actitud resulta contraproducente, debido a que no busca alternativas de apoyarse con sus compañeros de labores a fin de conseguir mecanismos que conlleven a solventar la eventualidad y proceder a continuar con la faena; esta clase de trabajadores resulta incompetente para seguir en el cargo, debido a que su postura no contribuye a optimizar los tramites y procedimientos que le confiere, ocasionando retrasos en la elaboración de productos o prestación de servicios, incrementando los costos operativos e insatisfacción del personal, debido a la culpa de un grupo de personal que incumplió con su responsabilidad, obligando a los líderes implementar planes de contingencia con el objeto de mantener los niveles de producción.

Desde esta perspectiva y para minorar los inconvenientes e la asignación de personal competente a los diferentes puestos de trabajos que conforman la estructura organizativa, Vargas (2015:05), plantea las siguientes dimensiones “Saber o saber conocer, Saber Hacer o actuar, Saber ser y estar, Querer hacer y Poder hacer”

Cabe destacar que las praxis de las dimensiones contemplada por el autor, minimiza la actitud de que el personal cumplirá con sus funciones siempre y cuando cuente con la capacidad instalada y al momento de presentarse alguna eventualidad simplemente asume el comportamiento en realizar aquellas actividades que se pueda hacer dejando de efectuar otras.

De ahí que, para mitigar dicha situación la gestión del talento humano referente a la asignación y continuidad del personal competente a los diferentes cargos que conforma la estructura organizativa, tendrá que contemplar el saber conocer, el cual infiere en la implementación de un conjunto de conocimientos relacionados con la actitud que asume el

personal antes las dificultades y retos para resarcir la responsabilidad que le toca afrontar, dicha situación influye en el aspecto de saber hacer o actuar, el cual convergen las habilidades sociales y profesionales que contribuyan apoyarse con sus compañeros de labores en pro de mitigar la eventualidad y se pueda continuar con la faena.

Cabe destacar que, estas acciones no deben alejarse del Saber ser y estar, que consiste en considerar las principales características del entorno organizacional para optimizar el proceso productivo o prestación de servicio, disminuyendo las divergencias que propicia el retraso de los objetivos, además de las metas tanto personales como empresariales. Afianzando de ese modo el Querer hacer, lo cual viene acompañado por la motivación responsable de realizar sus actividades laborales con eficiencia, impulsando el Poder hacer Que se refiere al Conjunto de factores relacionados con la capacidad personal y el grado de accesibilidad y fomento a la acción del entorno.

#### 2.2.6. Beneficios y limitaciones de la gestión del talento humano por competencias

Los beneficios que aporta la implementación eficiente de la gestión del talento humano, fortalece y actualiza los trámites y procedimientos administrativos que deberá poner en práctica para minimizar la frecuencia de errores que afecten la calidad y eficiencia de la producción o prestación de servicio, sobre este aspecto Vargas (2015:17), señala que:

La gestión del talento humano, contribuye un mecanismo que implementa el Área de Recursos Humanos, para determinar las cualidades que tendrá que cumplir el personal asignado en los cargos que conforma la estructura

organizativa, mitigando las barreras y divergencias en lo que respecta a la actitud de cada trabajador durante el cumplimiento de sus funciones y retos.

De esta manera, la gestión del talento humano, representa una herramienta que articula requerimientos por competencias, que consideran una serie de aspecto que según García (2015:08), aborda

...el aprendizaje continuo, desarrollo de capacidades dinámicas (personales y organizacionales), orientadas a solventar eventualidades, además de enfrentar retos y superarlos manteniendo la convicción de los controles de calidad, humanización de los procesos, entre otros que conlleven a la segmentación de los bienes y servicios que oferta la empresa a sus clientela.

Por tanto, representa un Instrumento potente para priorizar el factor humano en el proceso productivo dado que permite una aproximación confiable para determinar, desarrollar y evidenciar el aporte de las personas tanto a nivel organizacional como profesional y social. Así como para coadyuvar a un cambio cultural en la empresa (gestión por resultados u objetivos), a través de la incorporación de las llamadas Competencias organizacionales. Al respecto, (Pereda y Berrocal, 2004), citado por Rodríguez (2015:80), señalan algunas ventajas de su utilización, las cuales son:

- Permite que se utilice un lenguaje común accesible para todos los miembros de la organización, puesto que se habla de comportamientos observables con los que se está familiarizado y no de rasgos psicológicos que



contribuye a la predicción del comportamiento futuro de las personas sobre la base de su comportamiento pasado.

- Facilita la comparación entre el perfil de exigencias del puesto de trabajo y con el requerimiento competencial de las personas.
- Focaliza los esfuerzos de todas las personas hacia la consecución de resultados, alineando objetivos individuales a los organizacionales, favoreciendo una mayor implicación y fortalecimiento de la cultura.

No obstante ello, se debe tener muy en cuenta posibles limitaciones al introducir la gestión del talento humano por competencia en una organización, que según Rodríguez (2015:90), señala que se genera:

- Surgimiento de resistencias del personal por el cambio que implica para las personas.
- Alta inversión en capacitación de todo el personal para lograr un óptimo conocimiento de la filosofía de gestión por competencias
- Evaluación de desempeños meramente descriptivos y esquemáticos a través de verificaciones de actuaciones estáticas.
- Pobre comunicación y reforzamiento periódico del modelo en los empleados (ausencia de medición de impactos, consecuencias y/o mejoras).
- Tener expectativas muy altas en cuanto a tiempo/resultados.
- Falta de actualización y enriquecimiento de la gestión implementada.

Cabe destacar que estas limitaciones son claramente asociadas con las personas y no necesariamente de la herramienta, por tanto para su mitigación o disminución es recomendable la difusión amplia y genuina la gestión del talento humano por competencia, su alcance y resultados que se buscan con la aplicación en los trabajadores, dicha acción reducirá las malas apreciaciones que se subsistan entre el personal, debido a que no

comprende la finalidad que persigue la organización con su puesta en práctica.

#### 2.2.7. Componentes que se contemplan en la gestión del talento humana por competencias

Entre los principales componentes o subsistemas que abarca la gestión del talento humano por competencia, se puede acotar lo contemplado por Vargas (2015:93), el cual señala que se debe inicial con un "...diseño y evaluación de puestos de trabajo, selección y contratación, planes de carrera, formación y desarrollo, además de proceder con la evaluación del desempeño, remuneración y compensaciones".

Estos componentes facilitarán al Área de Recursos Humanos en considerar que cada subsistema tiene su propia complejidad y manera particular de incluir competencias, pero a la vez se tendrá que complementarse y adaptarse a las directrices establecidas en la organización.

Por consiguiente, el éxito de la gestión del talento humano por competencia, tendrá que mantener una estrecha interconexión y coherencia interna (vertical/horizontal) entre las diferentes los diferentes cargos que conforma la estructura organizativa, para mitigar eventualidades, que afecten la productividad o prestación de servicio.

### **2.3. Bases Legales.**

A continuación se presentan un conjunto de leyes, por los cuales se rigen la presente investigación que regula el buen funcionamiento de los

trámites y procedimientos administrativos relacionado con la gestión del talento humano por competencia, entre ellas se encuentran:

### 2.3.1. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.

Lo contemplado en la carta magno, se establece los principio y propósito que debe implementar el Estado para garantizar los derechos que tiene los ciudadanos y ciudadanos del país, es por ello que en el **Artículo 87**. Establece que:

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 puede obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. En fin el Estado fomenta 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.

Desde esta perspectiva, propicia que el Estado proceda a implementar medidas que permita a las personas en conseguir un trabajo digno que le ayude a cubrir sus necesidades básica, así como también crear las bases para su desarrollo integral, conllevando a ello en lograr las proyecciones que el gobierno diseña en procura de suministrar el mayor bienestar a cada uno de los ciudadanos y ciudadanos del país.

### 2.3.2. Ley orgánica del trabajo, los trabajadores y las Trabajadoras

Contemplando lo contenido en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, se contempla en el Artículo 20, de la presente ley, lo siguiente:

El Estado garantiza la igualdad y equidad de mujeres y hombres en el ejercicio del derecho al trabajo. Los patronos y patronas, aplicarán criterios de igualdad y equidad en la selección, capacitación, ascenso y estabilidad laboral, formación profesional y remuneración y están obligados y obligadas a fomentar la participación paritaria de mujeres y hombres en responsabilidades de dirección en el proceso social de trabajo.

En tal sentido, el contexto de los artículos correspondientes a las leyes ante citadas, respaldan este trabajo de investigación, ya que contemplan directrices que se deben cumplir a fin de armonizar el ambiente laboral, cuyos criterios deberán ser manejados por la gestión del talento humano por competencia, para así ofrecerle al personal la mayor bienestar que por derecho tiene por ser ciudadano y ciudadana de este país.

#### **2.4. Definición de Término.**

**Adiestramiento:** Consiste en las técnicas de capacitación y aprendizaje en el desarrollo de los recursos humanos. El desarrollo de recursos humanos estimula a lograr una mejor calidad, eficiencia y productividad en las empresas y a la vez fomenta el más alto compromiso en el personal. El adiestramiento debe permitir el desarrollo del capital humano al mismo tiempo que a la organización. (García, 2016, p. 87).

**Ambiente laboral:** se refiere a las políticas de recursos humanos que afectan directamente a los empleados, tales como compensaciones y beneficios, proyección profesional, diversidad, balance trabajo-tiempo libre, horarios flexibles, programas de salud y bienestar, seguridad laboral, planes y beneficios para sus familias y dependientes. (Fernández, 2015,p. 110).

**Aprendizaje:** es el proceso a través del cual se adquieren nuevas habilidades, destrezas, conocimientos, conductas o valores como resultado del estudio, la experiencia, la instrucción, el razonamiento y la observación (García, 2016, p. 90).

**Asertividad:** es aquella habilidad personal que nos permite expresar de forma adecuada nuestras emociones frente a otra persona, y lo hacemos sin hostilidad ni agresividad. Una persona asertiva sabe expresar directa y adecuadamente sus opiniones y sentimientos (tanto positivos como negativos) en cualquier situación social. (Gonzales, 2015, p. 80).

**Bienestar Laboral:** Se define como el estado deseado por el grupo de personas que laboran en una organización, este se logra por medio de planes, programas y proyectos, que a partir de la gestión involucra elementos dinámicos que buscan mejorar la cotidianidad laboral a su vez la condición personal, familiar y social. (Gonzales, 2015, p. 85).

**Capacitación:** es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo del individuo en el desempeño de una actividad Se puedo señalar, entonces, que el concepto capacitación es mucho más abarcador. (Gonzales, 2015, p. 67).

**Cargo:** Constituye el vínculo entre los individuos y la organización. En este escenario ingresa el departamento de Recursos Humanos, quienes ayudan a la organización a obtener y mantener una fuerza de trabajo idónea. Quienes trabajan en el departamento de Recursos Humanos deben poseer una comprensión profunda de los diseños de puestos para alcanzar los objetivos propuestos. (Hernández, 2015, p. 120).

**Clima Organizacional:** se refiere al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él. Para las empresas resulta importante medir y conocer el clima organizacional, ya que este puede impactar significativamente los resultados. Numerosos estudios han indicado que el clima organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño. (Martínez, 2015, p. 89).

**Competencias:** es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o performance superior en un trabajo o situación. (Mendoza, 2015, p. 100).

**Control:** Es un mecanismo preventivo y correctivo adoptado por la administración de una dependencia o entidad que permite la oportuna detección y corrección de desviaciones, ineficiencias o incongruencias en el curso de la formulación, instrumentación, ejecución y valuación de las acciones, con el propósito de procurar el cumplimiento de la normatividad que los rige, y las estrategias, políticas, objetivos, metas y asignación de recursos. (Morales, 2015, p. 230).

**Coordinación:** Proceso de armonizar todas las actividades de una organización, facilitando el trabajo y los resultados. Sincroniza recursos y

actividades en proporciones adecuadas y ajusta los medios a los fines. Establecer relaciones entre varias partes del trabajo. (Navarro, 2015, p. 99).

**Entrenamiento:** se refiere a la adquisición de conocimiento, habilidades, y capacidades como resultado de la enseñanza de habilidades vocacionales o prácticas y conocimiento relacionado con aptitudes que encierran cierta utilidad. (Rodríguez, 2015, p. 78).

**Formación:** El conjunto de reglas establecidas y exigidas, el trato que se da a los empleados, las entrevistas que con ellos se tengan, el ejemplo de sus jefes, etc., tienden siempre, del modo más sistemático que sea posible, a formar en aquéllos, hábitos de limpieza, de estabilidad emocional, de compañerismo, de aprecio por la negociación que los ha recibido, de atención, de iniciativa, de asiduidad y de cuidado. (Trujillo, 2015, p. 200).

**Gerencia:** es un proceso social que lleva la responsabilidad de planear, regular y ejecutar las operaciones de una empresa para lograr un propósito. (Vargas, 2015, p. 89).

**Planificación:** es un proceso gradual, por el que se establece el esfuerzo necesario para cumplir con los objetivos de un proyecto en un tiempo u horario que se debe cumplir para que la planificación sea exitosa. En este proceso permite además, refinar los objetivos que dieron origen al proyecto. (Villegas, 2015,p. 67).

**Dirección:** Es la aplicación de los conocimientos en la toma de decisiones; para la discusión de este papel se debe saber cómo es el comportamiento de la gente, como individuo y como grupo. De manera apropiada para alcanzar los objetivos de una organización (Hernández, 2015, p. 97).

**Organización:** son sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos o de la gestión del talento humano y de otro tipo. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas. También se definen como un convenio sistemático entre personas para lograr algún propósito específico. Las Organizaciones son el objeto de estudio de la Ciencia de la Administración, y a su vez de algunas áreas de estudio de otras disciplinas como la Sociología, la Economía y la Psicología.(Martínez, 2016, p. 78).

**Puesto:** se define como una unidad de las organizaciones, que consiste en un conjunto de deberes y responsabilidades que lo distinguen de los demás puestos. Los deberes y las responsabilidades de un puesto corresponden al empleado que lo desempeña, y proporcionan los medios con los que los empleados contribuyen al logro de los objetivos en una empresa. (Trujillo, 2015, p. 201).

**Salario:** es el pago que recibe de forma periódica un trabajador de mano de su empleador a cambio de que éste trabaje durante un tiempo determinado para el que fue contratado produzca una determinada cantidad de mercancías equivalentes a ese tiempo de trabajo. El empleado recibe un salario a cambio de poner su trabajo a disposición del jefe, siendo éstas las obligaciones principales de su relación contractual. (Mendoza, 2015, p. 102).



## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLOGICO**

#### **3.1 Nivel de investigación.**

El presente estudio se ubica en la modalidad de proyecto factible, es decir, de acuerdo a la naturaleza del problema y la profundidad del análisis que se quiere abordar, resulta conveniente la selección de esta modalidad, que según Balestrini (2007:117), expresa que la misma consiste en: “una proposición sustentada en un modelo operativo factible orientada a resolver un problema planteado o a satisfacer necesidades en una institución o campo de interés nacional”.

Por consiguiente, su utilización permitirá encausar las acciones necesaria para abordar y proceder a implementar una alternativa que ayuden a la organización en mitigar el problema en estudio, que para efecto del presente trabajo fue de Proponer un modelo de gestión del talento humano por competencias en los servidores públicos del departamento de recursos humanos de la gobernación del estado sucre.

#### **3.2. Diseño de la Investigación.**

El diseño de la investigación que se utilizó en la presente investigación fue de Campo, Arias (2006:31), la define como:

Aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental.

La utilización del diseño de campo, permitió al investigador recaudar toda la información directamente en el área de estudio, para luego procesarla sin la intervención de intermediario que pueda cambiar los datos y afectar el resultado de la investigación, los cuales repercutiría en la inadecuada alternativa de solución referente a Proponer un modelo de gestión del talento humano por competencias en los servidores públicos del departamento de recursos humanos de la gobernación del estado sucre.

### **3.3. Población y muestra.**

Arias (2006:81), define la población como: “un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes, para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetos en estudio”.

La población seleccionada para la realización de la investigación, fue integrada el personal que labora en el Departamento de Recursos Humanos, perteneciente a la Gobernación del estado Sucre, conformada por cien (100) trabajadores.

Bellorín (2009:82), define la muestra como “una parte representativa de la población”. Al ser la población menor de 100 individuos, se trabajará con la totalidad de la misma por lo que no se procederá a calcular una

muestra; de acuerdo con Leonard (2009:47), "la muestra se extrae cuando la población es infinita o cuando no es posible medir cada una de las unidades de la población". Por lo tanto, en esta investigación no se consideró ningún tipo de muestra debido a que está conformada sólo por cien (100) trabajadores, que representan la población total que se contempló en la presente investigación.

### **3.4. Fuentes de información.**

Tamayo (2001; 45), la define como los "documentos o hechos a los que acude el investigador para obtener información, y éstas se clasifican en fuentes primarias y secundarias".

Por tanto, las fuentes de información que se necesitan para el desarrollo y posterior culminación de este trabajo de investigación, se clasificaron en:

#### **3.4.1. Fuentes primarias**

Tamayo (2001; 45). Expresa "son aquellas donde el investigador obtiene las mejores pruebas disponibles: testimonios de testigos oculares de los hechos pasados y objetos reales que se usaron en el pasado y que se pueden examinar ahora."

Para llevar a cabo la investigación se utilizó las fuentes primarias; ya que la información alcanzada de los hechos fue recaudada directamente de los individuos que intervienen en el estudio, es decir las personas laboran en el Departamento de Recursos Humanos perteneciente a la Gobernación del estado Sucre.

### 3.4.2. Fuentes secundarias

Tamayo (2001;45). Lo conceptualiza como “aquellas en la cual el investigador recurre para obtener información de manera indirecta; es decir, la información que proporcionan las personas que no participaron directamente en ellas, éstos datos se encuentran en enciclopedias, diarios, publicaciones, periódicos, libros, y otros materiales”.

La utilización de fuentes secundarias en esta investigación se basó en textos, tesis, páginas web relacionadas con el tema, así como también las leyes que sustentan en proponer un modelo de gestión del talento humano por competencias en los servidores públicos del departamento de recursos humanos de la gobernación del estado sucre.

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

### 3.5.1. Técnicas de Recolección de Datos

Las técnicas de recolección de datos, de acuerdo con Arias (2006:80) “son los procedimientos utilizados por el investigador para obtener datos o información”. Refleja este concepto que el investigador de acuerdo con el estudio que realiza selecciona la técnica que considere más adecuada para obtener la información.

Existen diferentes tipos de técnicas de investigación, en este estudio se consideró, la observación directa como técnica, que según Hernández (2010:260) “consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamiento o conductas que se manifiestan. Se enfoca en información

que pueda ser evaluada por medio de los sentidos (datos visuales, auditivos, producto del tacto y el olfato)”.

Aunado a ello, la encuesta, la cual es definida por Sabino (2007:71) como: “La forma de requerir información a un grupo socialmente significativo de personas acerca de los problemas en estudio para luego, mediante un análisis de tipo cuantitativa, sacar las conclusiones que correspondan con los datos recogidos.”, con la implementación de esta técnica permitió la recopilación la información relacionada con el problema en estudio, para luego procesarla y proceder a Proponer un modelo de gestión del talento humano por competencias en los servidores públicos del departamento de recursos humanos de la gobernación del estado sucre.

### 3.5.2.- Instrumentos de Recolección de Datos

Se utilizó como instrumento el cuestionario, el cual definen Hernández, Fernández y Baptista (2006:276), como: “un conjunto de preguntas a una o más variables a medir”.

Las preguntas de este instrumento fueron redactadas de tal manera que darán respuestas a los objetivos propuestos en la investigación y cuyas apreciaciones permitió al investigador procesarlas y analizarlas para Proponer un modelo de gestión del talento humano por competencias en los servidores públicos del departamento de recursos humanos de la gobernación del estado sucre.

### **3.6. Técnicas de Procesamientos y Análisis de Datos.**

La Tabulación según Méndez (2006:90) “implica el ordenamiento de la información que al ser procesada y cuantificada ítems y agrupada por variables, permite la presentación en tablas”.

Para el caso de este estudio, se visualizó de manera de gráfico, donde refleja los datos obtenidos según las respuestas seleccionadas por la muestra, cuyas preguntas estaban contentivas en el cuestionario.

El análisis de los datos de esta investigación, se realizó a través del cálculo de la estadística descriptiva mediante la utilización de Microsoft Excel que permitió el llenado y graficar cada ítem, y se interpretó de forma cuantitativa.

### **3.7. Validez y Confiabilidad del Instrumento**

#### **3.7.1. Validez**

Balestrini (2006:389), la define como “la interpretación que consiste en buscar significado a las respuestas suministradas por la investigación, mediante su articulación con el marco de conocimientos y teorías que sustentan el estudio”.

La validez del instrumento radica en evidenciar la relación entre el contenido de la variable y el instrumento de recolección de datos. En este sentido Balestrini (2002:139), señala que la validez en términos generales “se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir”.

Por tanto, el instrumento fue sometido a validez, mediante la revisión del mismo por tres (3) expertos profesores de la Universidad de Oriente Núcleo de Sucre, uno (1) en metodología y dos (2) en gerencia de recursos humano; los cuales se evaluó el contenido, metodología y diseño del instrumento, donde cada pregunta fueron revisada detalladamente cuidando que guardara pertinencia con el objetivo propuesto.

Los expertos para validar el instrumento procedieron a utilizar la siguiente escala de valores: Excelente, bueno, regular y deficiente. Los expertos al evaluar cada una de las preguntas, les asignaron una (x) a la apreciación cualitativa que en su opinión les merecían registrando los resultados en un formato de revisión del instrumento, donde se consideren aspectos tales como coherencia, claridad y pertinencia.

### 3.7.2. Confiabilidad

La confiabilidad refleja que tan sólidos, exactos y estables serán los resultados alcanzados al aplicar los instrumentos en la organización y de manera de obtener los resultados deseados. Por tanto, para establecer la confiabilidad del instrumento de recolección de datos, se implementará el método de Kuder y Richardson denominado Coeficiente KR20, el cual se utiliza en aquellos casos en que las respuestas de cada ítem son de tipo dicotómica (sí, no, correcto, incorrecto) y cuya fórmula es:

$$KR_{20} = K / K-1 [ 1 - \sum P_x Q / S_t^2 ]$$

**Donde:**

K= Número de ítem del instrumento.

P= Porcentaje de alternativas positivas.

Q= Porcentaje de alternativas negativas.

$St^2$ = Varianza total del instrumento.

### **3.8. Análisis y presentación de los datos**

Una vez concluidas las etapas de colección y procesamiento de datos se inició el análisis de datos. En esta etapa se establecieron los aspectos referentes a como analizar los datos y las herramientas de análisis estadísticos adecuadas para este propósito.

Los datos serán procesados haciendo uso del programa de hoja de cálculo Microsoft Excel para graficar y luego colocarlos en el procesador de texto Microsoft Word, donde se representó la información por cada ítem.



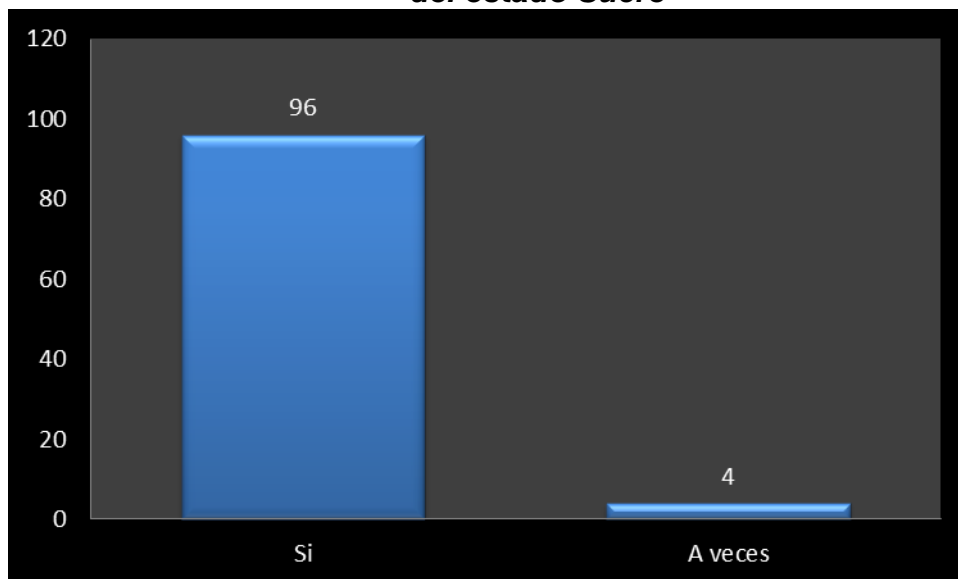
## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1 Situación actual del departamento de Recursos Humanos de la Gobernación del estado Sucre en cuanto a la gestión del talento humano por competencia.

En cuanto a los aspectos generales sobre el modelo de Gestión del talento humano por Competencias para optimizar los servicios en el departamento de Recursos Humanos de la Gobernación del estado Sucre. Donde se recopilaron y analizaron las respuestas seleccionadas por el personal que labora en la mismas, los cuales se encuentran representados en gráficos que a continuación se vislumbran:

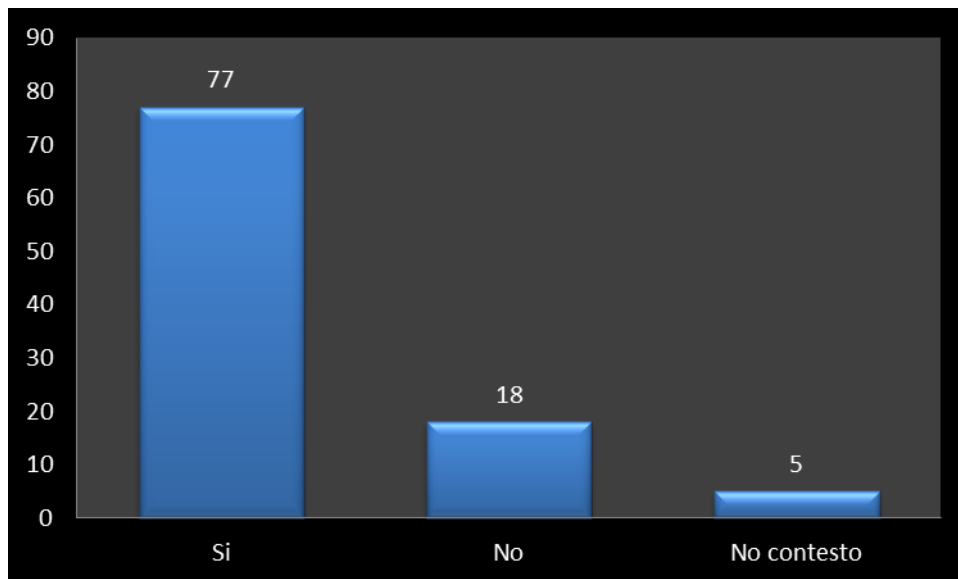
**Gráfico N° 1. La gestión del talento humano por competencia, considera la importancia de armonizar las áreas laborales del departamento de Recursos Humanos de la Gobernación del estado Sucre**



Fuente: Autor 2019.

En lo referente a esta pregunta, se registraron una serie de proyecciones porcentuales, donde el 96% dijo si, en cambio el 4% a veces, por tanto, infiere que en el departamento de Recursos Humanos de la Gobernación del estado Sucre, se le da importancia a los trabajadores, ya que, éste representa el elemento más importante que posee la organización, debido a que permite optimizar los tramites y procedimientos administrativos para el bienestar de los trabajadores acorde a lo estipulados por las leyes y contrato colectivos.

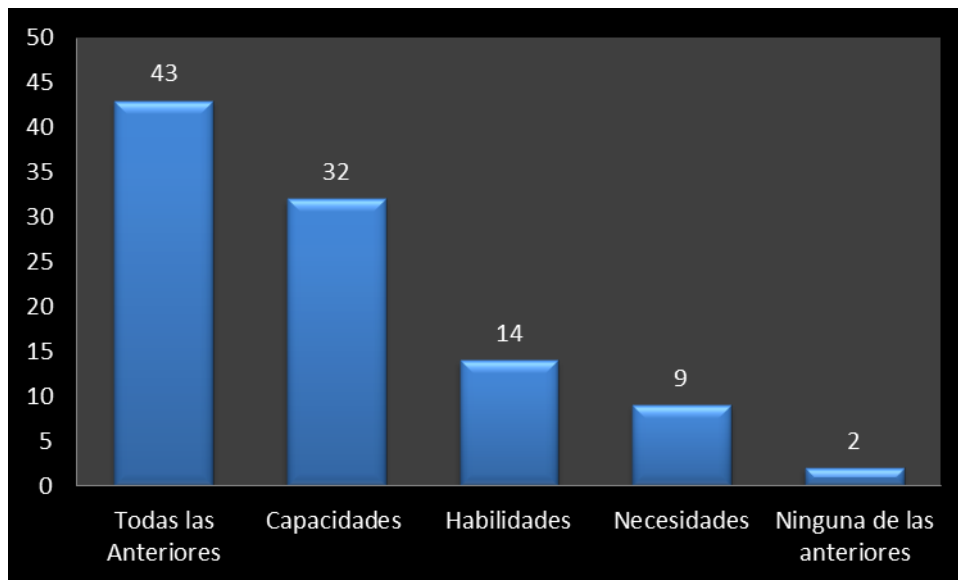
**Gráfico N° 2. La gestión del talento humano por competencia considera valioso al personal que labora en el departamento de Recursos Humanos de la Gobernación del estado Sucre**



Fuente: Autor 2019.

En cuanto a cómo lo valoran al personal la gestión del talento humano por competencia implementado en del departamento de Recursos Humanos de la Gobernación del estado Sucre, el 77% indicó si, mientras que 18% señalo no, finalmente el 5% no contestó. Este resultado indica que los jefes de cada departamento, toma en consideración las cualidades de su personal para la asignación de las actividades que le corresponde efectuar acorde al cargo que ocupa dentro de la estructura organizativa.

**Gráfico N° 3. Cómo valoran los jefes de cada departamento al personal la gestión del talento humano por competencia en el departamento de Recursos Humanos de la Gobernación del estado Sucre.**



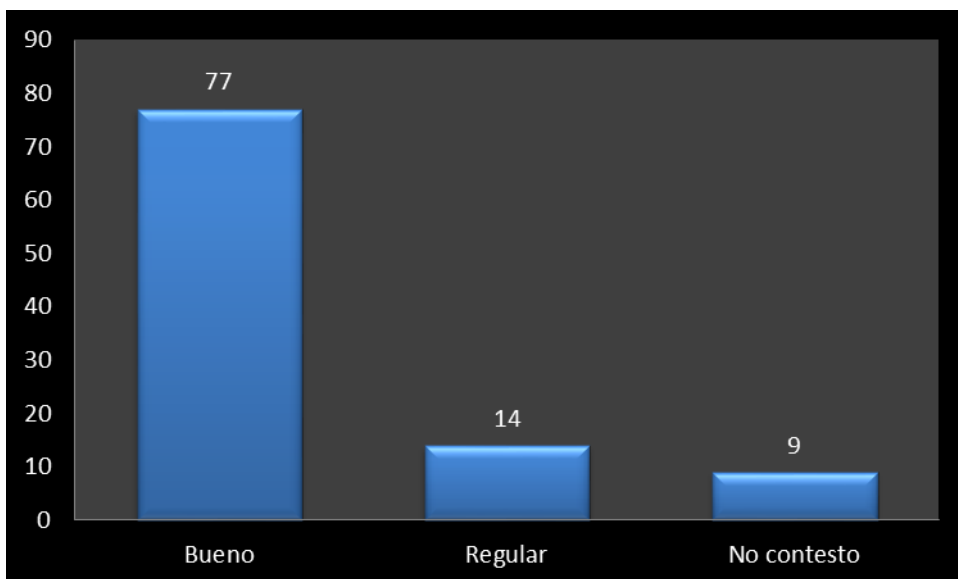
Fuente: Autor 2019.

De igual modo se indagó, en lo que respecta los jefes en lo referente a cómo valoran a su personal, donde el 43% dijo Todas las Anteriores, 32% señalaron por Capacidades, en cambio el 14% seleccionaron habilidades,

otros que representa el 9% especificaron por necesidades, finalmente el 2% indicaron ninguna de las anteriores.

Por lo tanto, se evidencia que los jefes de cada departamento tienen claro que los trabajadores, deben ser valorado eficazmente a fin de suminístrale los incentivos correspondientes, según los lineamientos establecidos por el departamento de Recursos Humanos de la Gobernación del estado Sucre

**Gráfico N° 4. Trato con los compañeros de trabajo.**

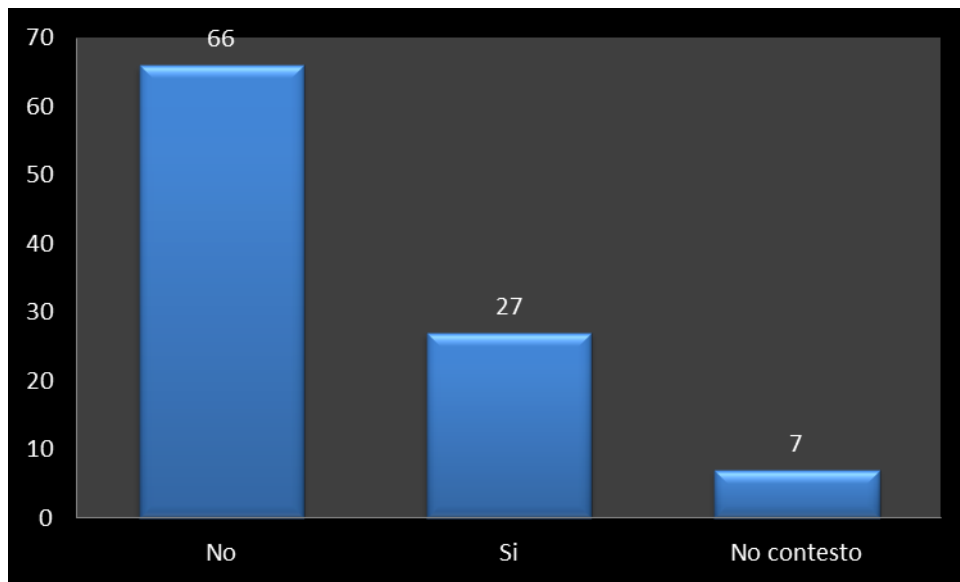


Fuente: Autor 2019.

También se contempló en el cuestionario, sobre el trato que tienen entre sus compañeros de trabajo, un 77% indicó que es bueno, 14% regular y 9% no contestó, por consiguientes, las respuestas indican que en el departamento de Recursos Humanos de la Gobernación del estado Sucre, existe una relación entre el personal es relativamente bueno, lo cual les

permiten realizar sus actividades a tiempo y por ende mejorar la optimización del servicio que presta la organización.

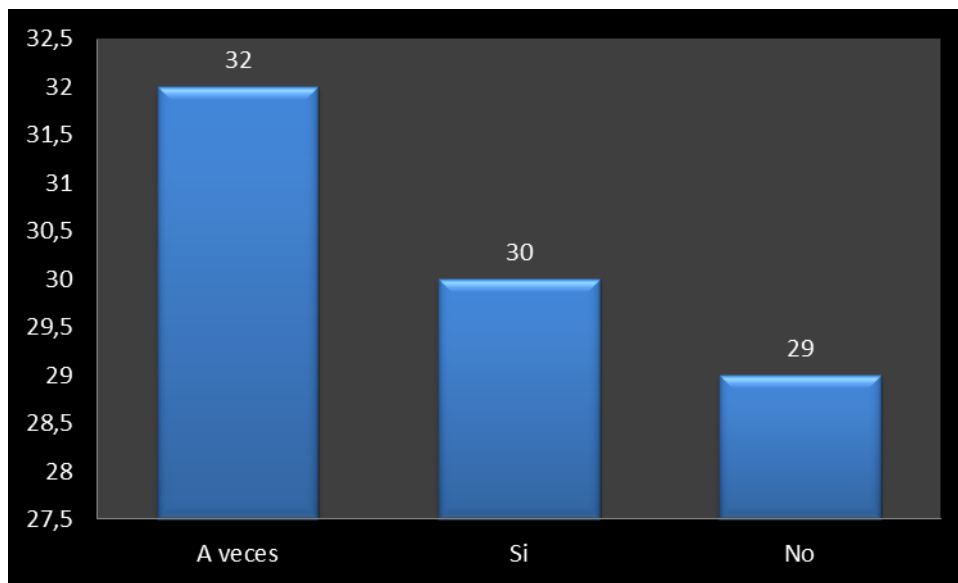
**Gráfico N° 5. La gestión del talento humano por competencia le da la debida importancia al personal para que realice su trabajo.**



Fuente: Autor 2019.

Al mencionársele, que en el departamento de Recursos Humanos de la Gobernación del estado Sucre, durante la gestión del talento humano por competencia le dan la debida importancia al trabajo para que los trabajadores lo realicen, el 66% indicaron que no, en cambio un 27% dijo que si y un 7% no contestó. Esto indica que la labor que desempeña cada una de las personas que integra el equipo asignado en los distintos departamentos que conforma la organización en estudio, le presta poca importancia debido a que cada uno de ellos es responsable de realizar a cabalidad los trámites y procedimientos requeridos para el buen funcionamiento de la misma.

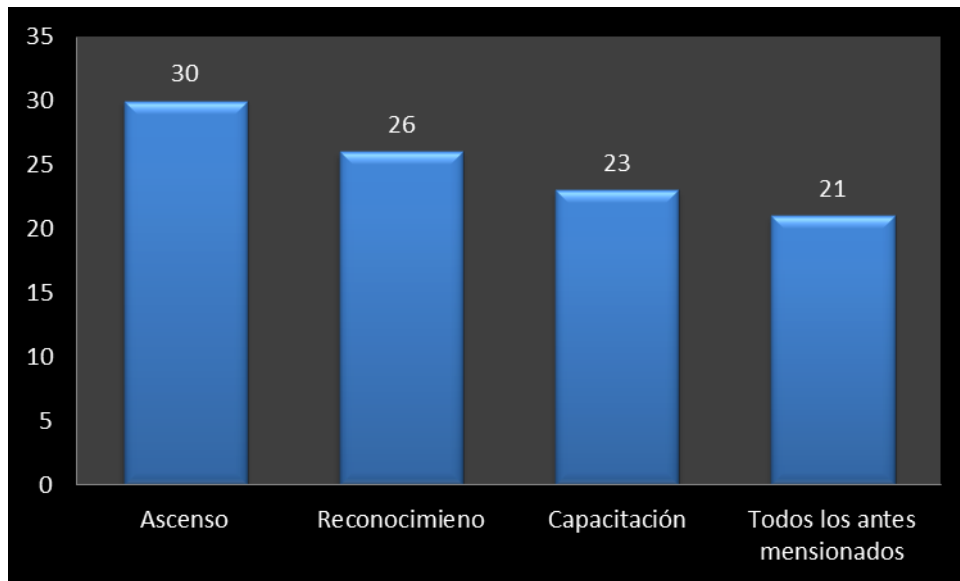
**Gráfico N° 6. Los Jefes inmediatos incentivaban al personal para realizar sus labores**



Fuente: Autor 2019.

Al consultársele, en lo referente a que los Jefes inmediatos incentivaba al personal para realizar sus labores, 32% dijo a veces, 30% si, 29% no y un 9% no contestó. En tal sentido, las respuestas contemplan que existen opiniones encontradas entre a veces y si, los cuales dan entender que no se implementan a menudo sino en determinadas circunstancias.

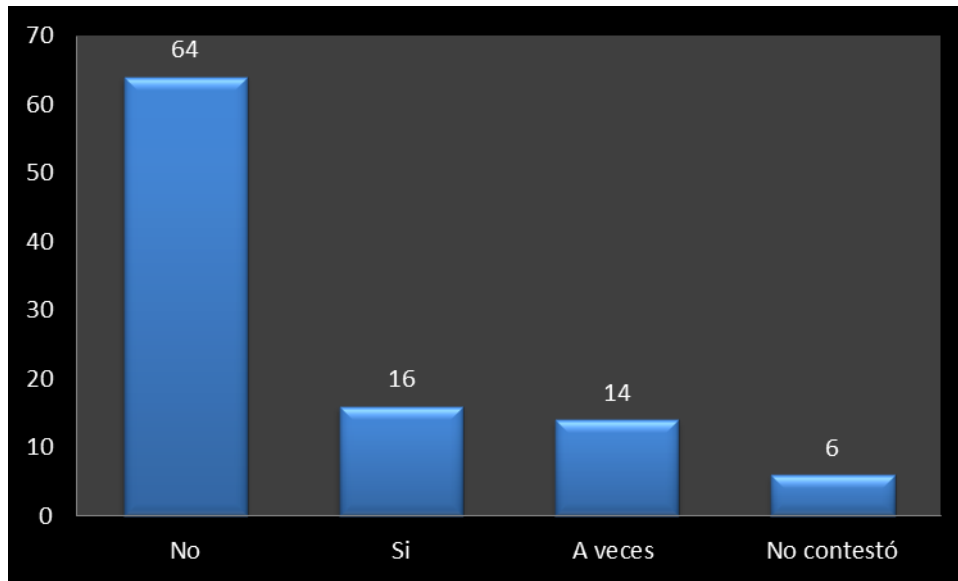
**Gráfico N° 7. Tipo de incentivos que habían recibido en su lugar de trabajo**



Fuente: Autor 2019.

Aunado a esta pregunta, se indagó sobre el tipo de incentivos que habían recibido en su lugar de trabajo, 30% indicó ascenso, 26% reconocimiento, 23 % capacitación, 21 % especificaron todas los antes mencionados, por lo cual infiere que una gran parte de los trabajadores del departamento de Recursos Humanos de la Gobernación del estado Sucre, han recibido algún tipo de incentivos por parte de la organización o jefes inmediatos.

**Gráfico N° 8. Recibo de recompensas por realizar labores cabalmente**

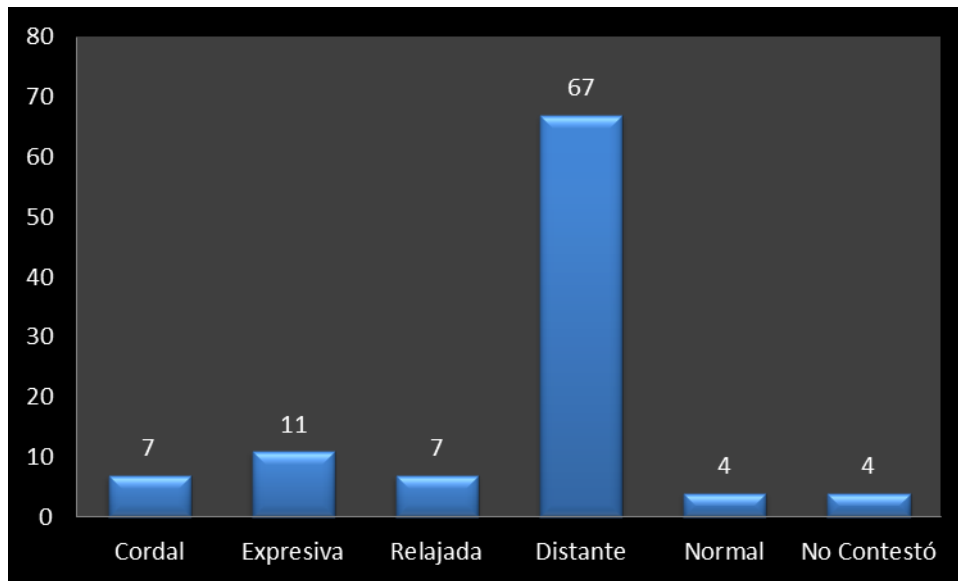


Fuente: Autor 2019.

Así mismo cuando se les preguntó, al personal que son recompensados a la hora de hacer bien su trabajo, 64% indicó no, 16% si, 14% a veces, 6% no contestó, estas respuestas permiten contemplar que un gran porcentaje de los encuestados consideran que no son recompensados en el momento de efectuar cabalmente sus labores, lo cual propicia en la mayoría de las veces desmotivación en el personal que labora en el departamento de Recursos Humanos de la Gobernación del estado Sucre.



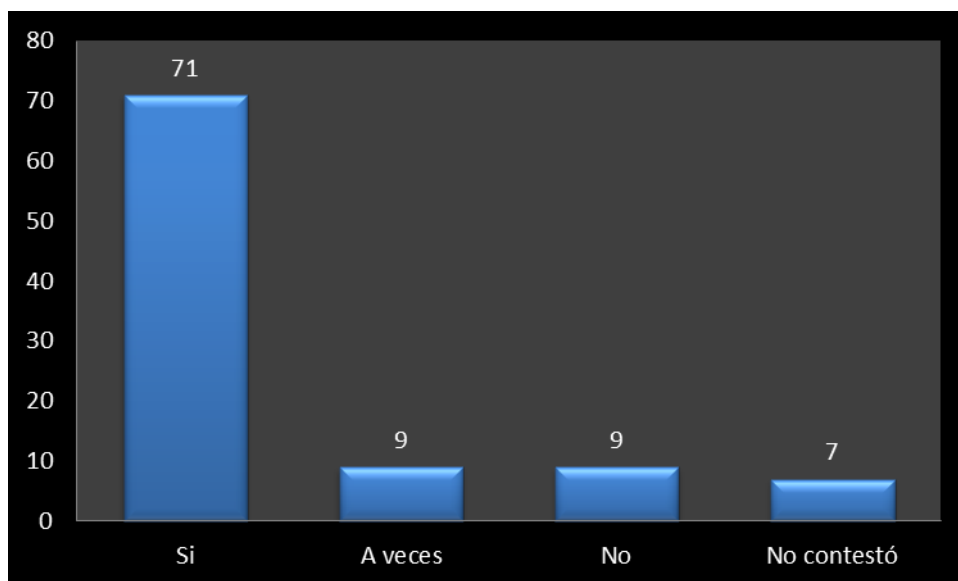
**Gráfico N° 9. Comunicación con el jefe inmediato**



Fuente: Autor 2019.

Al preguntársele al personal, cómo es la relación comunicativa con su jefe inmediato, 7% indicó cordial, 11% expresiva, 7% relajada, 67% distante, 4% normal, 4% no contestó. En tal sentido, en el departamento de Recursos Humanos de la Gobernación del estado Sucre, se mantiene una relación comunicativa discreta entre jefes y subordinados, ya que, según su criterio se debe mantener la distancia para imponer respeto limitándose a distribuir las actividades que les competen a cada trabajador, además de chequear la documentación para que posteriormente sea firmarla y tramitar los procedimientos respectivos, a fin de que sea entregada al usuario final

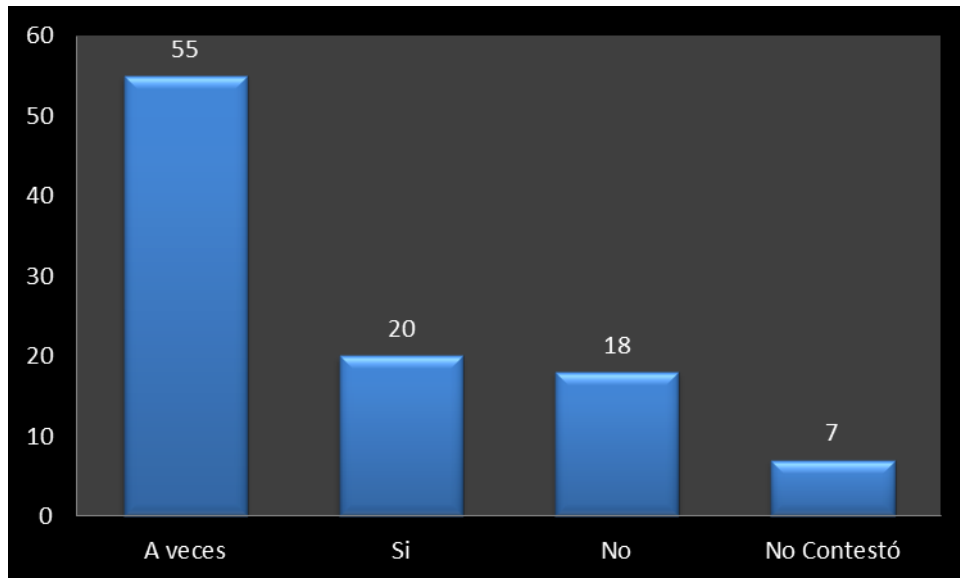
**Gráfico N° 10. Los jefes inmediatos permiten ser autónomos en el momento de realizar su trabajo**



Fuente: Autor 2019.

Seguidamente, se le preguntó a los trabajadores, en lo correspondiente a que les permiten los jefes inmediatos ser autónomos en el momento de realizar su trabajo, un 71% indicó si, 13% a veces, 9% no, 7% no contestó. Esto indica que en el departamento de Recursos Humanos de la Gobernación del estado Sucre, los jefes dejan que su personal sea autónomo para efectuar sus actividades laborales, siempre y cuando estén apegadas a las normativas que rigen los trámites y procedimientos establecidos por la organización.

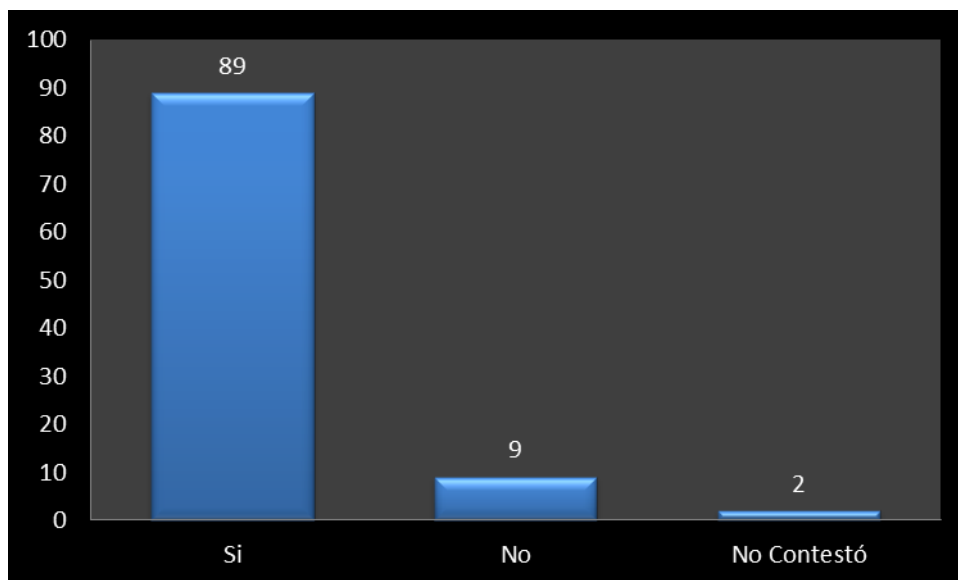
**Gráfico N° 11. Valoración de las opiniones y consideraciones del personal para mejorar las jornadas laborales.**



Fuente: Autor 2019.

Cuando se les preguntó a los trabajadores, que los jefes inmediatos valoran las consideraciones y opiniones para mejorar las jornadas laborales, 55% indicó a veces, 20% si, 18% no, 7% no contestó, por tanto los trabajadores considera que a veces, son tomadas en cuenta las sugerencias por parte del personal, debido a que la mayoría de los jefes se limitan en cumplir con las directrices contentivas en las normas y procedimientos establecidas en el departamento de Recursos Humanos de la Gobernación del estado Sucre, pero le permiten su autonomía en el momento de ponerlos en práctica.

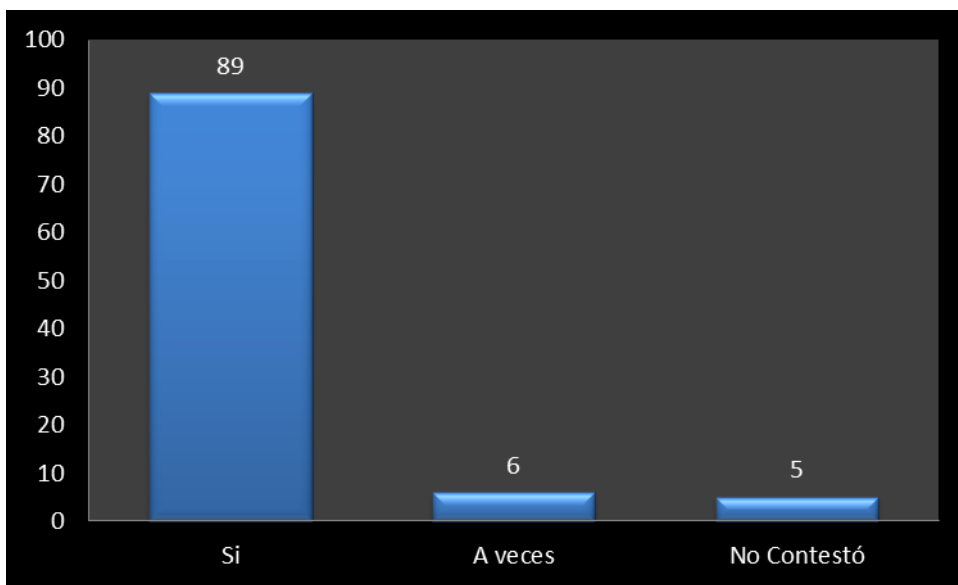
**Gráfico N° 12. Respeto y acato de las decisiones del jefe**



Fuente: Autor 2019.

Así mismo se indagó con el personal, lo referente a que respetan y acatan las decisiones que tomaba su jefe, 89% contestó si, 9% no, 2% no contestó, lo cual señala que aun cuando el personal es autónomo para realizar ciertas labores que les competen, deben considerar las opiniones y decisiones asumida por el jefe inmediato.

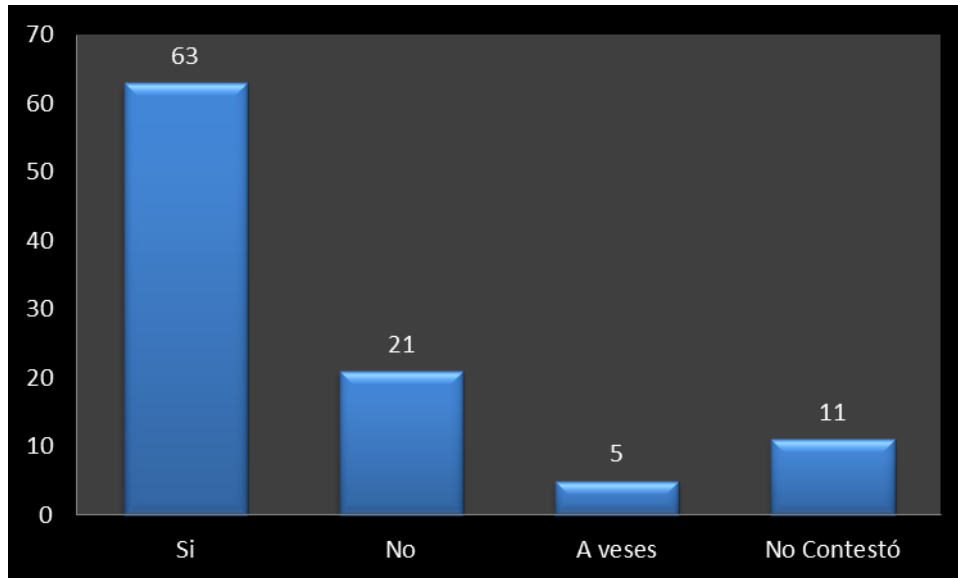
**Gráfico N° 13. Respeto por la forma cómo se realiza el trabajo**



Fuente: Autor 2019.

Otro aspecto que se les consultó a los trabajadores fue, lo concerniente a que su jefe respeta la forma como realizan sus labores, el 89% respondió sí, un 6% a veces, y 5% no contestó. Tomando en cuenta que el mayor porcentaje de los encuestados contestó que el jefe si les respeta la manera de cumplir con sus faenas, debido a que él trata con profesionales, los cuales saben la labor a efectuar e intervienen siempre y cuando no incumplan con las normas y procedimientos establecidos en la organización.

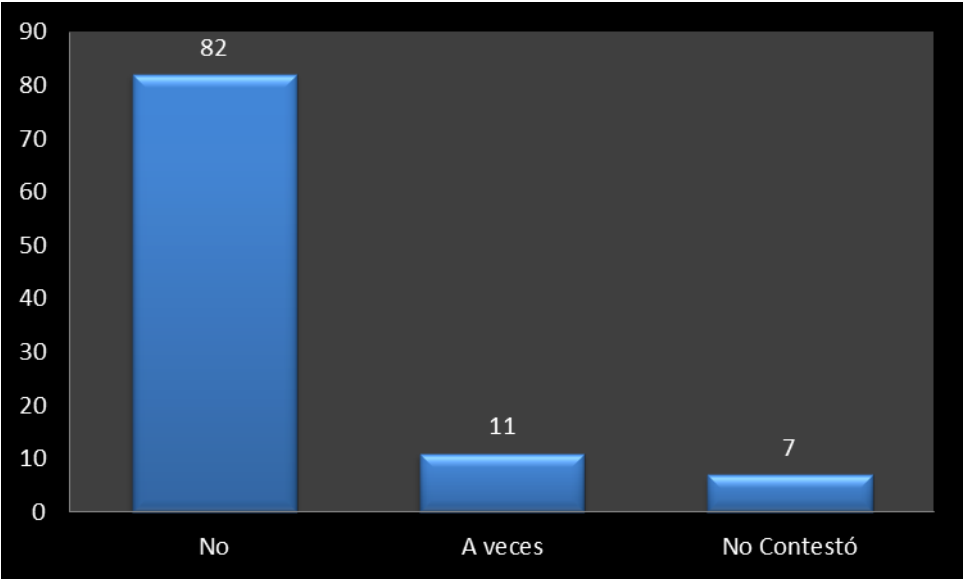
**Gráfico Nº 14. Efecto en la autonomía cuando disminuye la libertad de obrar**



Fuente: Autor 2019.

Sin embargo, cuando se les preguntó a los trabajadores, sobre la creencias que estarían violando la autonomía de su trabajo, en el momento de disminuir su libertad de obrar, 63% indicó si, 21% no, 5% a veces y 11% no contestó, por tanto la mayoría alegan que la autonomía es violada si se le restringe la libertad de implementar su manera de laborar, aunque también consideran que si lo están haciendo mal, su jefe debería orientarlos en la forma correcta como se debería hacer, ya que, según su criterio si la limitación de obrar está condicionada a las normativas, no afectaría la autonomía, debido a que está enmarcada en los lineamientos establecidos por la organización.

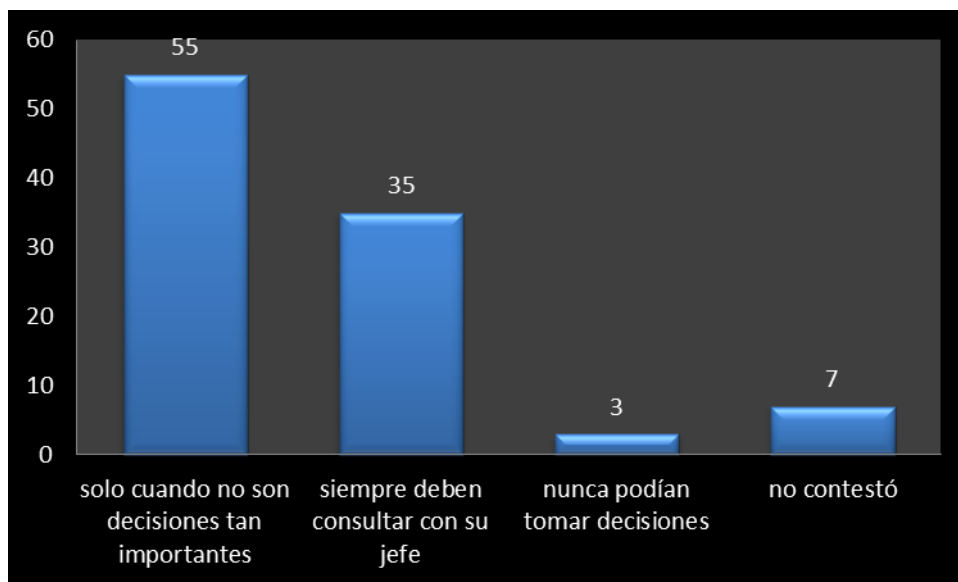
**Gráfico N° 15. Los compañeros de trabajo infieren en la realización de sus actividades**



Fuente: Autor 2019.

En cuanto, a la pregunta relacionada con los compañeros de trabajo infieren en la realización de sus actividades, un 82% indicó no, 11% a veces, 7% no contestó, lo cual indica que el mayor porcentaje del personal se preocupa por realizar las actividades que le fueron encomendadas sin perjudicar los trabajos que efectúan sus compañeros, pero existe un pequeño grupo que en ocasiones obstruye las jornadas laborales, ocasionando retrasos y conflictos internos que afectan la prestación de servicios.

**Gráfico N° 16. El jefe inmediato lo deja tomar decisiones respecto a su trabajo**

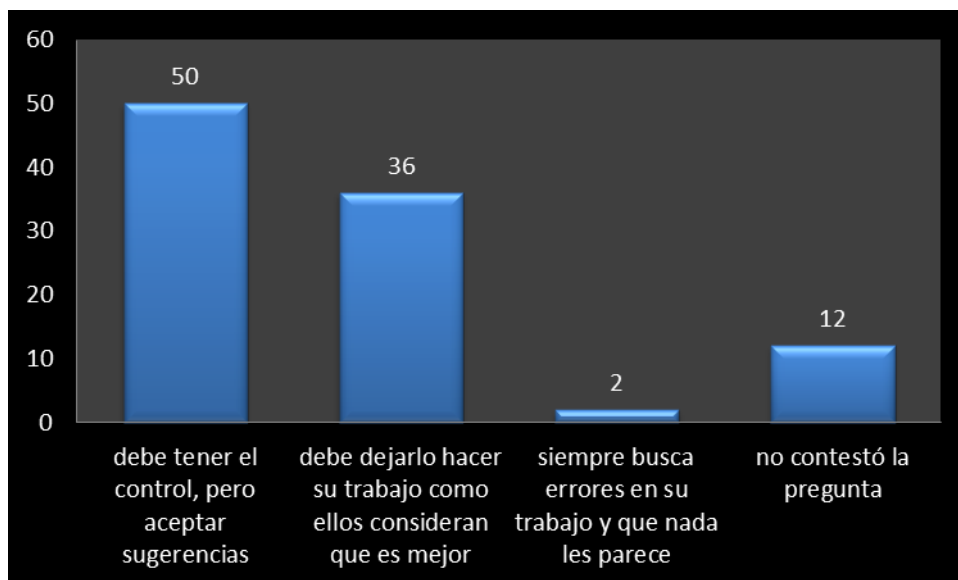


Fuente: Autor 2019.

Por tanto, se procedió a indagar, en lo correspondiente al que el jefe inmediato lo deja tomar decisiones respecto a su trabajo, 55% contestó que solo cuando no son decisiones tan importantes, 35% siempre deben consultar con su jefe, 3% que nunca podían tomar decisiones, 7% no contestó, este resultado, refleja que los jefes del departamento de Recursos Humanos de la Gobernación del estado Sucre, permiten la libertad a sus trabajadores de tomar ciertas decisiones que no ameriten la autorización de ellos, ni afecten las normativas que rigen la realización de las labores encomendadas.



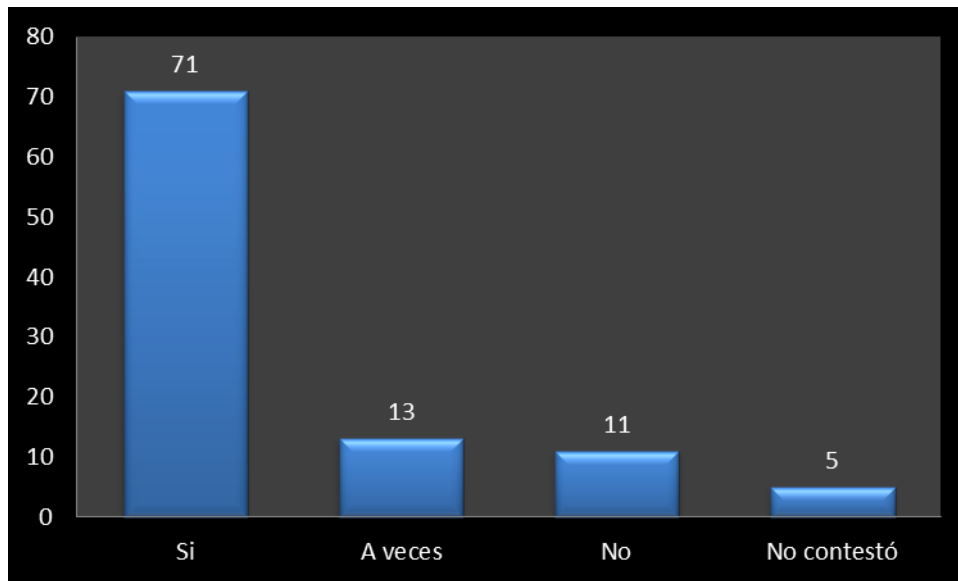
**Gráfico N° 17. Actitud que debe asumir el jefe ante el trabajo**



Fuente: Autor 2019.

Al consultar a los trabajadores, cómo consideraban que debería ser su jefe inmediato, el 50% manifestó que debe tener el control, pero aceptar sugerencias, 36% que debe dejarlo hacer su trabajo como ellos consideran que es mejor, 2% que siempre busca errores en su trabajo y que nada les parece, 12% no contestó la pregunta. Con base a los resultados, donde la mayoría selecciono que debe tener el control, pero aceptar sugerencias, motivan al personal participar en la toma de decisiones, a fin de optimizar el servicio que presta en el departamento de Recursos Humanos de la Gobernación del estado Sucre, ya que, en la medida de que se intercambiarían experiencias e implementarían estrategias adaptadas a las normativas con que se rige la misma, armonizando el ambiente laboral.

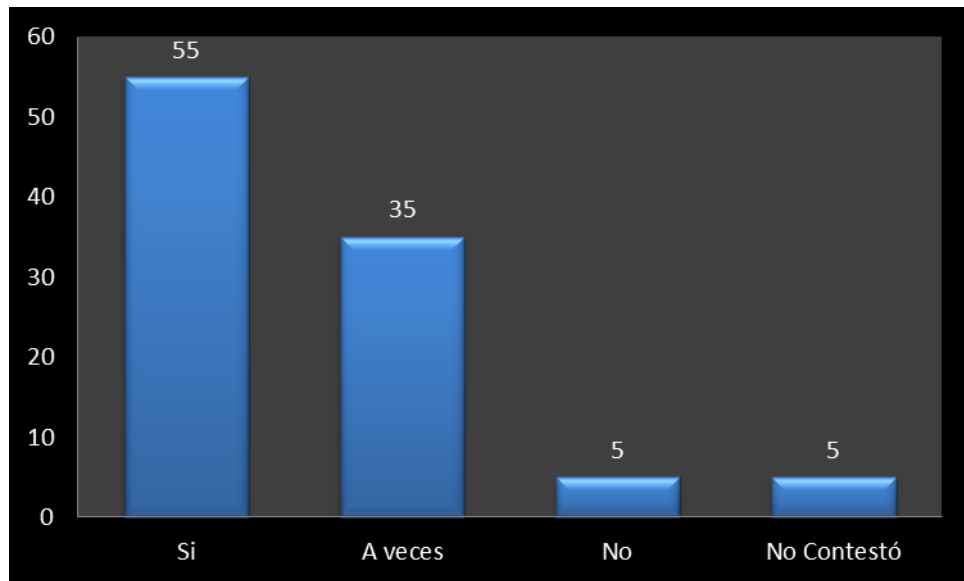
**Gráfico N° 18. Cuando realiza su trabajo toman en consideración la opinión de sus compañeros**



Fuente: Autor 2019.

Posteriormente se indagó, en lo correspondiente cuando realiza su trabajo toman en consideración la opinión de sus compañeros, 71% alegó que si, 13% a veces, 11% no y 5% no contestó, lo cual permite percibir que existe cooperación entre los trabajadores que laboran en el departamento de Recursos Humanos de la Gobernación del estado Sucre, debido a que consideran las sugerencias de sus compañeros, siempre y cuando está orientado en optimizar las jornadas laborales y que sean opiniones.

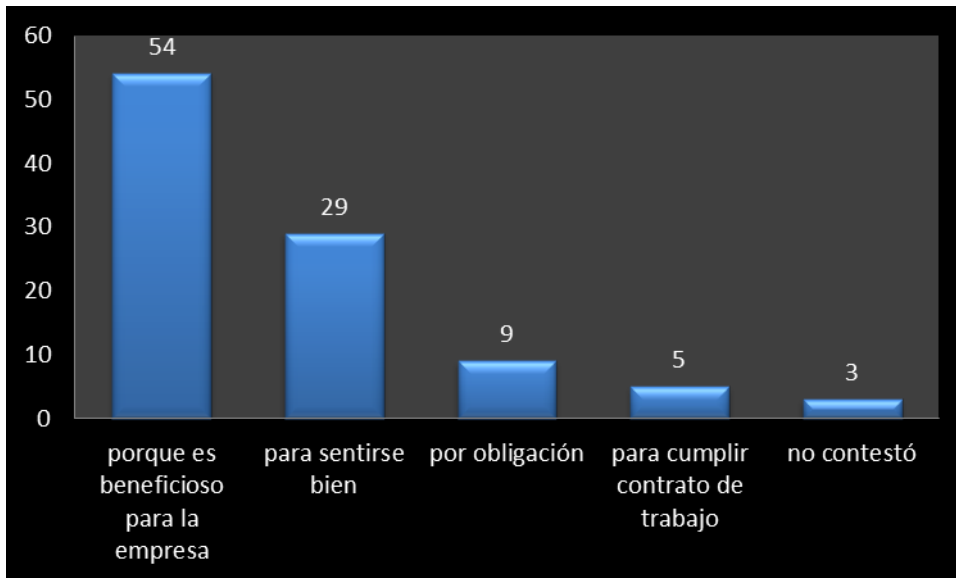
**Gráfico N° 19. Ayuda mutua entre compañeros en el lugar de trabajo**



Fuente: Autor 2019.

Cuando se les preguntó al personal, referente a qué existen ayuda mutua entre compañeros, 55% indicó que si, 35% a veces, 5% no, 5% no contestó. Lo que respalda lo analizado en el párrafo anterior, debido a que se mantienen la mayor tendencia que si los compañeros de labores se ayudan y prestan su colaboración, permitiendo de ese modo tener un clima organizacional idóneo.

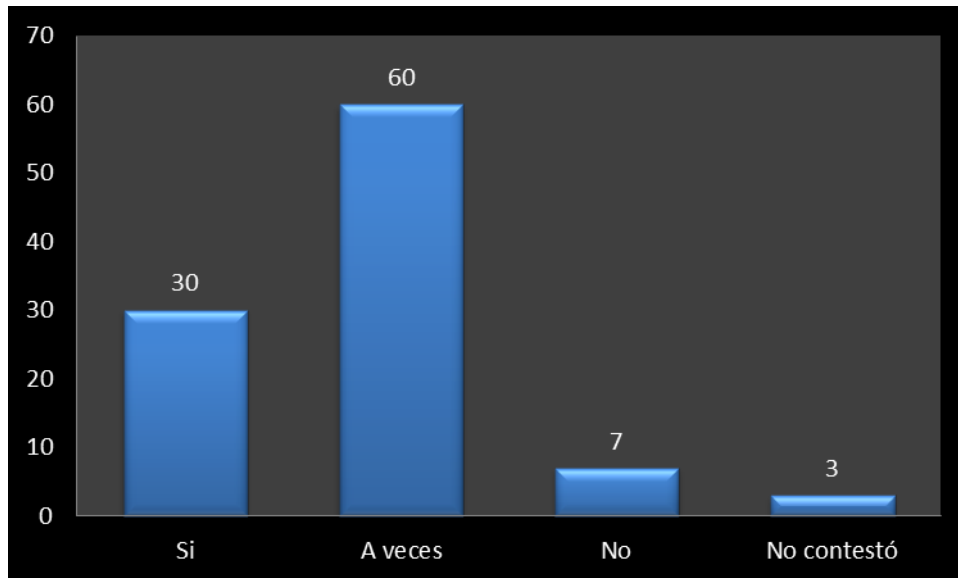
**Gráfico N° 20. Razón para realizar las actividades laborales**



Fuente: Autor 2019.

Seguidamente se indagó, cuál era la razón por que realizaban sus actividades, 54% indicó porque es beneficioso para la empresa, 29% para sentirse bien, el 9% por obligación, 5% para cumplir contrato de trabajo, un 3% no contestó. Tomando en cuenta estos porcentajes, los cuales indican que el personal que labora en el departamento de Recursos Humanos de la Gobernación del estado Sucre, lo hace, porque es beneficioso para la misma, además se preocupan porque la organización pueda prestar un mejor servicio, aunado a ello permiten poner en práctica sus conocimiento y experiencias a fin de optimizar los trámites y procedimientos en las labores asignadas, fortaleciendo progresivamente su formación profesional.

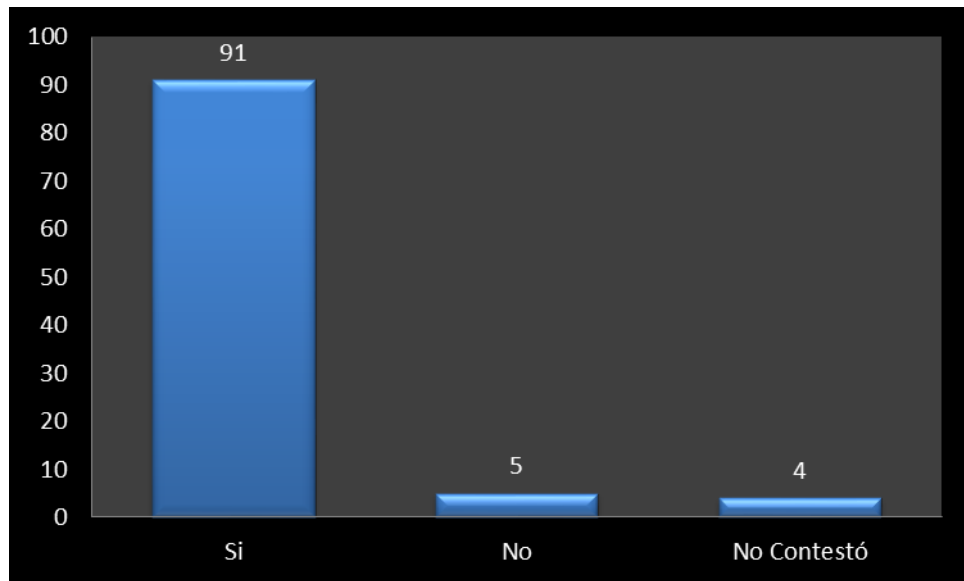
**Gráfico N° 21. Ayuda mutua entre jefes y subordinados**



Fuente: Autor 2019.

Posteriormente se procedió a indagar, en lo referente al lugar de trabajo se ayudan mutuamente los jefes y subordinados, 30% respondió si, 60% a veces, un 7% no y finalmente un 3% no contestó. Las respuestas generadas por esta pregunta indican, que a veces existe la ayuda mutua entre jefes y subordinados, aun cuando desempeñan labores diferentes, ambas se complementan, lo cual permite mantener un ambiente laboral grato y buenas relaciones.

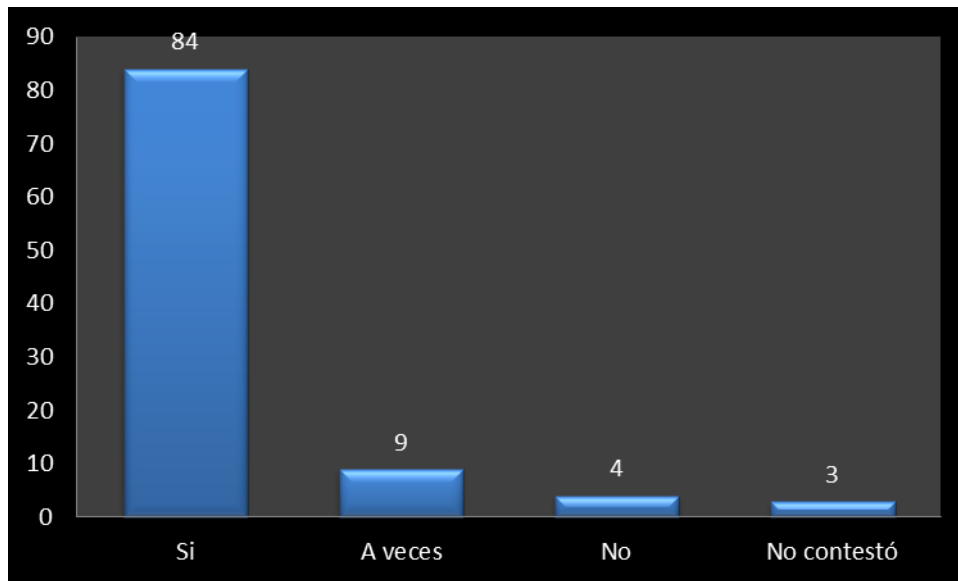
**Gráfico N° 22. Tiene cuidado para no perjudicar las jornadas laborales de sus compañeros de trabajo.**



Fuente: Autor 2019.

Al consultársele a los trabajadores, en lo concerniente en el momento de realizar sus labores cuidaban que éstas no perjudicaran el trabajo de los demás compañeros, 91% respondió si, 5% no, y 4% no contestó, lo que señala que los trabajadores del departamento de Recursos Humanos de la Gobernación del estado Sucre, antes de realizar sus faenas siempre tienen presente que los trámites y procedimientos no interfieran con lo que está realizando su compañero, pero una pequeña proporción tiene la postura de interferir algunas veces, dicha actitud afecta el desempeño laboral de la persona que está a cargo de efectuarla.

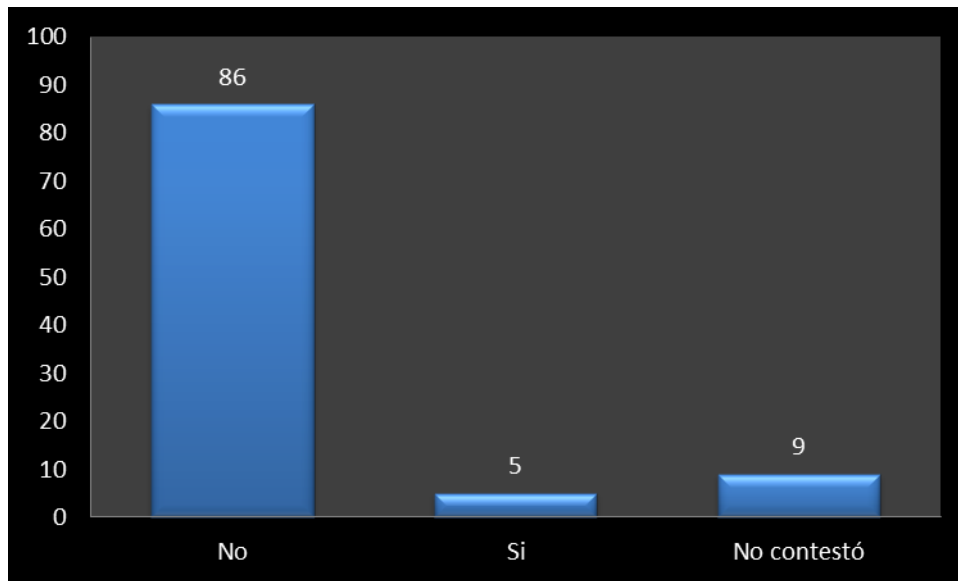
**Gráfico N° 23. Evita que la relación laboral se deteriore**



Fuente: Autor 2019.

Al indagar, en lo referente a evitar que la relación laboral se deteriore, 84% contestó si, 9% a veces, 4% no y 3% no contestó, lo cual refleja que los trabajadores, se preocupan por mantener buenas relaciones laborales con sus compañeros de trabajo, tratando de que existan un ambiente laboral idóneo, donde todos puedan convivir armoniosamente.

**Gráfico N° 24 Remuneración acorde al grado de instrucción**

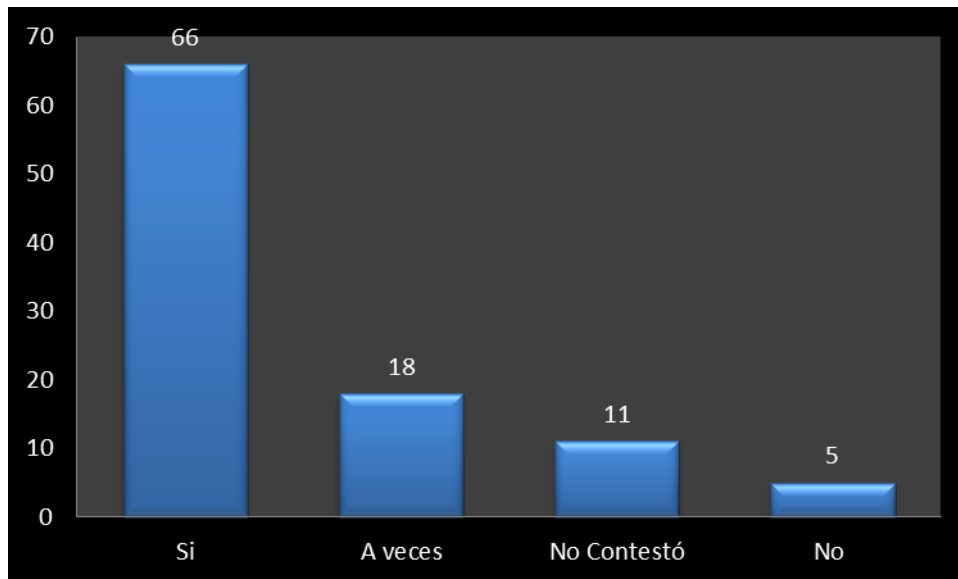


Fuente: Autor 2009.

De igual modo, se indagó en lo referente a la remuneración que percibe es la más adecuada de acuerdo a su grado de instrucción, el 86% de los encuestados respondió que no, en cambio el 5% señaló que si y el 9% restante no contestó. Por tanto, tomando en consideración los resultados obtenidos, el personal del departamento de Recursos Humanos de la Gobernación del estado Sucre, señaló que no es bien remunerado en comparación con su grado de instrucción y las labores que desempeña en la misma, debidos a que ellos, consideran en los actuales momentos la inflación que enfrenta el país se debe reestructurar la escala de remuneración, lo cual es irrisoria, debido a que la mayoría percibe el salario mínimo.



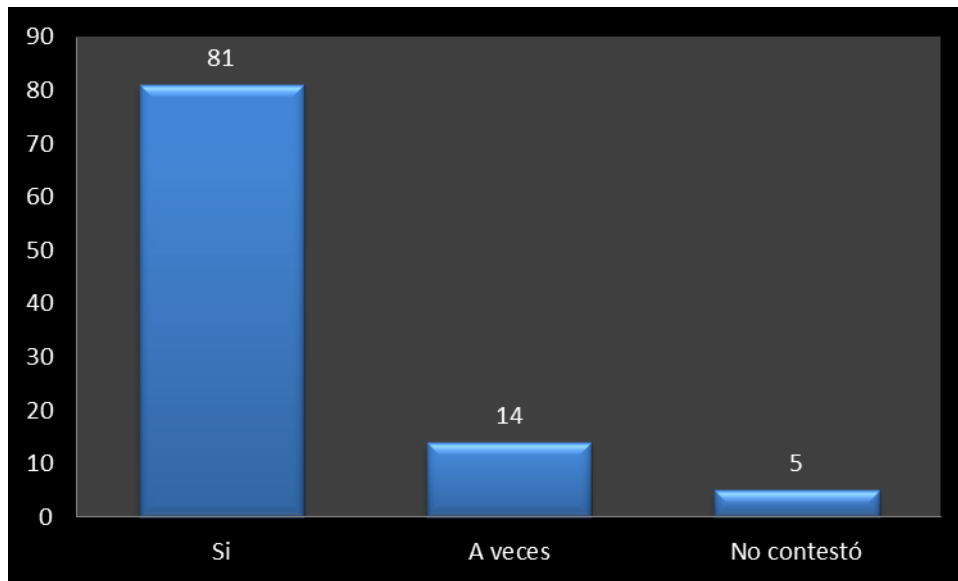
**Gráfico N° 25. Realiza sus actividades laborales para maximizar el rendimiento de la organización**



Fuente: Autor 2019.

Al consultar sobre si el jefe inmediato busca maximizar el rendimiento de la organización, el 66% respondió que sí, en cambio el 18% contestó a veces, el 11% no contestó y un 5% respondió que no. Por lo que se puede inferir que el personal está consciente que cuando realiza su trabajo, este va dirigido a potenciar la prestación de servicios de la organización, manteniendo la convicción de implementar los valores morales y ética profesional.

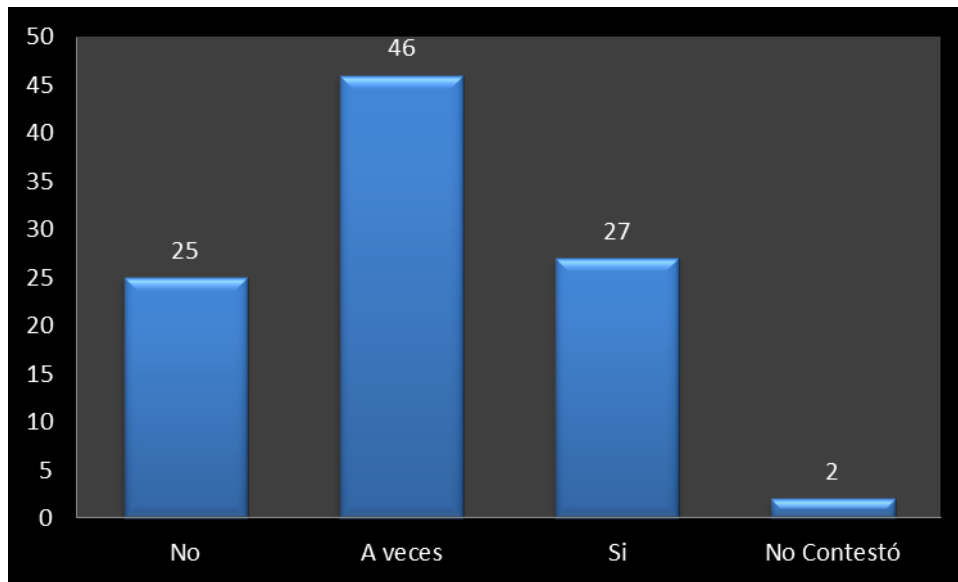
**Gráfico N° 26. Disposición para aceptar cambios**



Fuente: Autor 2019.

En cuanto a la disposición para aceptar todos aquellos cambios que implemente su jefe en su trabajo, siempre y cuando vayan a mejorar su calidad de vida, 81% respondió si, el 14% a veces y 5% no contestó. La posición de la mayoría del personal que labora en las divisiones que conforman el departamento de Recursos Humanos de la Gobernación del estado Sucre, están dispuestos a aceptar todas aquellas mejoras que vayan en pro de ellos y de la organización, siempre y cuando sea beneficioso para ambas partes.

**Gráfico N° 27. Se han dado cambios tecnológicos en su Departamento**



Fuente: Autor 2019.

Tomando en consideración si se han dado cambios tecnológicos en su Departamento, 25% respondió que no, 46% a veces, el 27% si y 2% no contestó. En tal sentido la modernización de los equipos y herramienta de trabajo se realiza pocas veces en el departamento de Recursos Humanos de la Gobernación del estado Sucre, tal vez debido a los costos que implica su adquisición y posterior entrenamiento al personal.

#### **4.2 Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la gestión del talento humano por competencia en el departamento de Recursos Humanos de la Gobernación del estado Sucre.**

Mediante su implementación contribuyó a vincular una serie de aspectos existentes en el área de estudio, con la finalidad de plantear

estrategias gerenciales orientadas a mitigar las barreras que se subsistan para lograr los objetivos y metas tanto organizacionales como personales.

Cabe destacar que, la puesta en práctica de la matriz FODA, permite efectuar el análisis eficiente, debido a que proporciona una “radiografía” de una situación puntual del área de estudio, cuyas variables serán examinadas y correlacionadas para obtener las causas que originan las deficiencias, además de fortalecer aquellas que optimizan la competencia en la gestión del talento humano.

En tal sentido, la matriz FODA representa la base para que el departamento de Recursos Humanos de la Gobernación del estado Sucre, pueda efectuar una serie de estrategias que le permitirá optimizar la gestión del talento humano, mermando progresivamente los conflictos entre el personal de cada departamentos, donde se deben propiciar la armonía, equidad, apoyo, moral y ética profesional orientado a potenciar los tramites y procedimientos a fin de prestar un mejor servicios a la colectividad.

**Cuadro Nº 1 Matriz FODA**

<p align="center"><b>Factores Internos</b></p> <p align="center"><b>Factores Externos</b></p>	<p><b>Fortalezas:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jefes o Gerentes preparados.</li> <li>2. Disposición de parte del personal hacia el cambio.</li> <li>3. Coordinación y planificación definidas.</li> <li>4. Apoyo entre los departamentos o gerencias.</li> </ol>	<p><b>Debilidades:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Poca comunicación asertiva.</li> <li>2. Falta de motivación al personal.</li> <li>3. Poca integración grupal.</li> <li>4. Falta de Recurso humano.</li> </ol>
<p><b>Oportunidades:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apoyo de la sede principal.</li> <li>2. Apoyo de la gerencia de Recursos Humano.</li> <li>3. Apoyo del Departamento de Administración.</li> </ol>	<p><b>Estrategias F-O:</b></p> <p>F1-O2-O3: Implementar planes que permitan consolidar la competencia en la gestión del talento humano.</p> <p>F2-O3: Valorar el trabajo del personal como forma de motivación hacia el logro de las metas.</p> <p>F3 y F4- O3: establecer estrategias organizacionales para que se fortalezca la competencia en la gestión del talento humano.</p>	<p><b>Estrategia D-O:</b></p> <p>D4- O2: Efectuar políticas para la competencia en la gestión del talento humano.</p> <p>D2 y D3- O2 y O3 Implementar talleres de motivación al logro y por competencia, que incrementen la participación del personal.</p>

<b>Amenazas:</b>	<b>Estrategias F-A.</b>	<b>Estrategias D-A:</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reacción económica del país.</li> <li>2. Falta de recursos económicos en algunos departamentos.</li> <li>3. Déficit presupuestario.</li> <li>4. Poca integración del Recurso humano general.</li> </ol>	<p>F1-A1: Establecer lineamientos y políticas que permitan adaptarse a la situación económica del país y poder mantener los altos niveles de competitividad.</p> <p>F1-A4: Crear estrategias y políticas que permitan una excelente comunicación entre el Recurso Humano y el nivel superior.</p>	<p>A4 – D2 y D3: implementar estrategias gerenciales para fortalecer la competencia en la gestión del talento humano.</p> <p>D1-A4: Establecer canales comunicacionales que permitan una comunicación asertiva dentro de la organización</p>

Fuente: Autor 2019.

#### **4.3 Indicadores presentes en el departamento de Recursos Humanos de la Gobernación del estado Sucre, relacionados con la gestión del talento humano por competencia.**

Para el establecimiento de los indicadores, se correlacionaron con las estrategias gerenciales propuestas en la presente investigación, cuyo fin es está orientada a mejorar la gestión del talento humano por competencia, las cuales comprende las siguientes:

##### **Estrategia N° 01:**

**La motivación y praxis de los valores morales y ética profesional para el logro de los objetivos.**

Esta estrategia comprende en efectuar una serie de acciones donde el gerente tendrá que implementar en la organización, a fin de obtener beneficios positivos en función de la gestión gerencial, puesto que, contando con un personal motivado y ponga en práctica los valores morales y ética profesional, los incentiva a cumplir sus compromisos acorde a la labor que desempeñan, mermando las desavenencias fomentando la unificación de criterios y esfuerzos para satisfacer las necesidades institucionales y personales, aunado a esto, el personal se interesará por realizar sus actividades con eficacia y eficiencia enfrentando los retos que puedan presentarse.

**Propósito:** sensibilizar al gerente, para que participen en los encuentros planteados a fin de perfeccionar su acción gerencial.

## **Estrategia N° 02:**

### **La planificación como herramienta para una gerencia asertiva.**

La importancia de que las funciones administrativas se optimicen, permitirá al gerente cumplir con las metas planteadas, para ello, se tomará como prioridad la ejecución de una planificación, lo cual permitirá observar y determinar de acuerdo al trabajo a realizar cómo se puede hacer, con qué recursos humanos, físicos y financieros cuenta para llevar a cabo la acción, todo ello debe partir de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenaza que tienen la empresa para utilizarlos en el momento preciso.

Cabe destacar que cuando un gerente planifica, existen pocas posibilidades de errores en el trabajo, debido a que esta permite ver los pros

y los contras que se pudieran presentar, esto conllevaría a una gerencia asertiva.

**Propósito:** Conocer cuáles son los beneficios que obtendría al llevar a cabo dentro de su proceso gerencial la planificación y ponerla en práctica para el ejercicio de sus funciones diarias, logrando una gerencia asertiva y puntual.

### **Estrategia N° 03:**

**El liderazgo participativo para mejorar la gestión del talento humano por competencia.**

La importancia de propiciar el liderazgo participativo en una organización, contribuye a la interacción entre los trabajadores debido a que permite un dialogo abierto y espontáneo, donde se escuchará las opiniones de los miembros de la organización, a fin de fomentar un consenso entre las acciones que le corresponde efectuar cada trabajador en concordancia con los valores morales y ética profesional, logrando de ese modo la eficiencia dentro de los parámetros de calidad del producto o prestación de servicios, así como también su vinculación con la sociedad.

En tal sentido, el gerente debe ubicar en este tipo de liderazgo para optimizar la gestión del talento humano, puesto que al tomar en cuenta los trabajadores que dirige, fomenta la comunicación abierta y espontánea para manifestar ideas y opiniones, manteniendo el respeto, equidad, conciliación, los cuales crearán las bases fundamentales hacia el logro de los objetivos y metas organizacionales.



**Propósito:** promover en el gerente la puesta en práctica del liderazgo participativo en la gestión del talento humano por competencia en la empresa a objeto de estudio.

#### **Estrategia N° 04:**

##### **La Comunicación dentro de la organización para el buen desarrollo gerencial.**

La comunicación, representa un papel predominante entre los actores que conforman una organización, puesto que permite el intercambio de información, ideas, opiniones entre los mismos. Cuando existe una comunicación abierta, espontánea y fluida se optimizan el desempeño laboral de los actores intervinientes dentro de la institución, debido a que son ellos los llamados a contribuir, participar y adoptar esfuerzos y herramientas necesarias para enfrentar el futuro de la organización, de esta manera, se consolida el proceso gerencial.

**Propósito:** proporcionar estrategias al gerente para que mejore la calidad de las relaciones interpersonales entre el personal que dirige, a través del uso de la comunicación y con él se fundamenta la gestión del talento humano por competencia de la empresa que este dirige.

## **Estrategia N° 05:**

### **Relaciones interpersonales para la consolidación de la gestión del talento humano por competencia.**

Las relaciones interpersonales positivas, es de gran importancia para el éxito organizacional, debido a que a través de ellas interactúan los miembros de la misma sin darle importancia a las características personales de cada uno de los individuos, de esta manera, existiría el respeto, la tolerancia, aceptando tal cual son cada uno de ellos. Esto va a incidir directamente en la gestión del talento humano por competencia, debido a que dependiendo de la interacción existente dentro de la organización se brindará un ambiente armónico, agradable, de respeto y confianza.

**Propósito:** brindar herramientas necesarias al gerente para mejorar las relaciones interpersonales dentro de la empresa que dirige y con el optimizar la gestión del talento humano por competencia.

#### **4.4 Propuesta de estrategias de gestión del talento humano por Competencias para optimizar los servicios en el departamento de Recursos Humanos de la Gobernación del estado Sucre.**

La propuesta que se contempló en la presente investigación consistió en Proponer Estrategias de gestión del talento humano por competencias para optimizar los servicios en el departamento de Recursos Humanos de la Gobernación del estado Sucre, los cuales contemplaron una serie de acciones que contribuirán de manera eficiente las labores que le corresponde efectuar los trabajadores, para ello no solo se consideró la motivación del personal para cumplir con sus obligaciones.

Por consiguiente, su puesta en práctica, potenciará la formación integral de los trabajadores de cada departamento, con la finalidad de armonizar el ambiente de trabajo, mitigando las barreras que limiten el logro de los objetivos y metas organizacionales, prevaleciendo la honradez, solidaridad, equidad, conciliación, respecto, apoyo y participación activa en los tramites y procedimientos administrativos, a fin de aportar propuestas que optimicen las asignaciones que le corresponde acorde al cargo.

#### 4.4.1 Objetivos de la propuesta

##### 4.4.1.1. Objetivo General

Diseñar estrategias gerenciales para optimizar la gestión del talento humano por competencia para la optimización de los servicios en el departamento de Recursos Humanos de la Gobernación del estado Sucre.

##### 4.4.1.2. Objetivos específicos

- Determinar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenaza de la gestión del talento humano, en el departamento de Recursos Humanos de la Gobernación del estado Sucre.
- Elaborar las estrategias gerenciales que optimicen la gestión del talento humano por competencia en el departamento de Recursos Humanos de la Gobernación del estado Sucre.

#### 4.4.2. Fundamentación teórica de la propuesta

La presente propuesta contemplan una serie de aspectos los cuales comprenden: gestión, Gestión del Talento Humano y la importancia de que tienen las Estrategias Gerenciales, para comprender cada uno de ellos se procedió con la contextualización de los mismos, que se describe a continuación:

En lo que respecta al término de gestión, se refiere a las acciones que se deben realizar acorde a la disponibilidad de recursos, con la finalidad de lograr los objetivos y metas pautadas, para ello se requiere de la interrelación del personal a fin de optimizar los sistemas y subsistemas que controla los tramites y procedimientos tanto administrativos como productivos. Al respecto Fernández (2015:40), señala que:

La gestión trasciende la administración de recursos y se involucra con la manera como se orienta la conducta de las personas, se potencian sus valores morales y éticos que influyen en las actuaciones, comportamientos, habilidades, capacidades, motivaciones y destrezas; la formalización de prácticas de interacción con el entorno y el logro de resultados por tanto, constituye el proceso orientador de la acción organizacional.

En tal sentido, la gestión consiste en ir más allá de los trámites y procedimientos administrativos, para abordar los aspectos que afectan la conducta de los trabajadores durante la realización de sus faenas, con la finalidad de detectar e implementar estrategias que mejore su actitud, de lo contrario se mermarán la operatividad de la producción o prestación de servicios

Por consiguiente, su praxis implica comprender las directrices con que se rigen la organización, así como también contemplar los valores morales y éticos que conlleven a canalizar de manera fehaciente las acciones a seguir para disminuir las discriminaciones, acusaciones sin fundamento, abuso de poder, desmejoramiento de la calidad productiva o prestación de servicios que perjudica no solo a la organización, sino también el prestigio de los trabajadores.

Una vez comprendido que es la gestión y que abarca, se puede inducir el concepto de gestión de talento humano. Vargas (2015:20), lo contextualiza como “el conjunto de actividades que movilizan a las personas que integran una organización para el logro de sus objetivos y metas, a través de estrategias gerenciales”.

Desde esta perspectiva y considerando lo contemplado por el autor la gestión del talento humano será eficiente siempre y cuando se implementen las estrategias gerenciales idóneas, con el fin de tomar las decisiones oportunas que minimicen las afectaciones al personal, además de ubicarlos en los cargos que puedan desarrollar su capacidades y virtudes potenciando de ese modo el proceso productivos o prestación de servicios.

Aunado a ello, se debe fundamentar la competencia en la gestión de talento humano, para propiciar la praxis de los valores morales y ética profesional, factores primordiales en el cumplimiento eficiente de las jornadas laborales, además de los controles de calidad y seguridad con que se rigen la organización.

Por consiguiente y para cumplir con este propósito se requiere del diseño de estrategias gerenciales orientada a mejorar la gestión del talento

humano que contemplan las acciones que deberá cumplir cada trabajador, con la finalidad de minimizar las barreras o limitaciones concernientes al logro de los objetivos y metas organizacionales y personales.

#### 4.4.3. Justificación de la Propuesta

Hoy en día la optimización de los sistemas y subsistema productivos o prestación de servicios, requiere que los trabajadores cumplan a cabalidad su competencias acorde al cargo que ocupa dentro de la estructura organizativa, para ello, no solo se necesitan motivarlos sino también la adecuación del área laboral, a fin de mitigar las eventualidades, además de implementar los valores morales y ética profesional que conlleven a potenciar sus faenas, respetando las directrices, controles de calidad y socialización entre los compañeros de labores.

Desde esta perspectiva y considerando la importancia que tienen los trabajadores para el logro de los objetivos y metas organizacionales, se propicia diseñar estrategias gerenciales orientadas a detectar, así como también analizar y posteriormente contemplar las acciones concernientes a mitigar las barreras que afecten la operatividad de la empresa, que en su mayoría es generada por la desmotivación, además de la falta de valores morales y ética profesional, que propician conductas contraproducentes que pone en tela de juicio la honradez, credibilidad y capacidad de asumir compromisos.

Por tanto, para minimizar de manera paulatina dichas circunstancias se planteó en la presente investigación, Diseñar estrategias gerenciales para optimizar la gestión del talento humano por competencia para la optimización de los servicios en el departamento de Recursos Humanos de la

Gobernación del estado Sucre. Las cuales están representadas en los siguientes cuadros:

**Cuadro N° 2 Estrategia N° 1: La motivación y praxis de los valores morales y ética profesional para el logro de los objetivos.**

<b>Taller N° 1. Teórico-Practico</b>				
<b>PROPOSITO</b>	<b>CONTENIDO</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>DURACIÓN</b>
-Desarrollar aspectos positivos el gerente que los conlleven a mejorar la gestión organizacion al a través del uso de la motivación, valores morales y éticos	<p>-La motivación y los valores morales ¿para qué se debe implementar? ¿a quienes va dirigidos?</p> <p>-Necesidades de la motivación, valores morales y ética profesional para alcanzar el logro, poder, consenso.</p> <p>-Importancia de la motivación, valores morales y ética profesional en el desempeño.</p> <p>-gestión del talento humano.</p>	<p>-Dinámica grupal.</p> <p>- actividades de participación en solución de problemas presentados en el desarrollo de los contenidos.</p> <p>-Dinámica grupal.</p> <p>-Se elaborarán talleres tanto individuales como grupales.</p>	<p>-carpeta: con hojas blancas y material fotocopiado</p> <p>-Lápices, marcadores.</p> <p>-video bean</p> <p>-computador</p> <p>-Certificados de aprobación.</p> <p>-Refrigerios.</p>	8 Horas

**Fuente: Autor (2019)**



**Cuadro N° 3. Estrategia N° 2: El liderazgo participativo para mejorar la gestión del talento humano por competencia**

<b>Taller N° 2. Teórico-Practico</b>				
<b>PROPOSITO</b>	<b>CONTENIDO</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>DURACIÓN</b>
-Brindar herramientas al gerente y personal para la ejecución de un trabajo más organizado a través de la planificación, lo que repercute de manera directa en la disminución de los posibles errores además de fomentar la competencia en la gestión del talento humano.	-Definición del gerente, fundamentación de la competencia en la gestión del talento humano según diferentes autores.  -Roles de un gerente en la fundamentación de la competencia en la gestión del talento humano.  Proceso de la gerencia: planificación, organización, dirección y control de la fundamentación de la competencia en la gestión del talento humano.	-Lectura reflexiva: la diferencia que hace la diferencia.  -Casos prácticos y actividades en grupo.  -Dinámica grupal.  -Debates.	-material fotocopiado  -Lápices, marcadores, resaltador.  -video bean  -computador  -Certificados de aprobación.  -Refrigerios a media mañana y media tarde.	8 Horas

**Fuente: Autor (2019)**

**Cuadro N° 4. Estrategia N° 3: El liderazgo participativo para mejorar la gestión del talento humano por competencia**

<b>Taller N° 3. Teórico-Practico</b>				
<b>PROPOSITO</b>	<b>CONTENIDO</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>DURACIÓN</b>
-Desarrollar en el gerente la capacidad de un liderazgo participativo para mejorar la gestión del talento humano por competencia que lo conlleve a escuchar y analizar las ideas del resto de los integrantes de la empresa y acepte sus contribuciones siempre y cuando sea posible y práctico.	-Definición de liderazgo  -importancia del liderazgo.  -la autoridad moral y ética profesional.  -Pasos para ejercer un buen liderazgo para fundamentar la competencia en la gestión del talento humano.  -Estilos de liderazgo.  -definición de líder.  -características de un líder.  Diferencia entre jefe y líder.  -procedimientos para la fundamentación por competencia en la gestión del talento humano.	-Dinámica grupal.    -actividades de participación en solución de problemas presentados en el desarrollo del taller.    -Lectura reflexiva.    - Dinámicas grupales y casos prácticos vivenciales, con el objeto de alcanzar que el gerente motiven al personal a la participación.	-material fotocopiado  -Lápices, marcadores, resaltador.  -video bean  -computador  -Certificados de aprobación.  -Refrigerios: media mañana y media tarde.	8 Horas

**Fuente: Autor (2019)**

**Cuadro N° 5. Estrategia N° 4: La comunicación dentro de la organización para el buen desarrollo gerencial.**

<b>Taller N° 4. Teórico-Practico</b>				
<b>PROPOSITO</b>	<b>CONTENIDO</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>DURACIÓN</b>
-Brindar herramientas que permita el desarrollo de una comunicación asertiva entre todos los miembros de la organización.	-Definición de comunicación.  -Tipos de comunicación  -Importancia de la comunicación dentro de la organización.  -Elementos para una comunicación eficaz.  -Fases de la comunicación dentro de la organización.	-Revisión de los tipos de comunicación existentes en la institución.  -Dinámica grupal.  -Caso práctico en la aplicación de los elementos de la comunicación en concordancia con la competencia y la gestión del talento humano.	-material fotocopiado  -Lápices, marcadores, resaltador.  -video bean  -computador  -Certificados de aprobación.  -Refrigerios: media mañana y media tarde.	8 Horas

**Fuente: Autor (2019)**

**Cuadro N° 6. Estrategia N° 5: Relaciones interpersonales para la consolidación por competencia en la gestión del talento humano**

<b>Taller N° 5. Teórico-Practico</b>				
<b>PROPOSITO</b>	<b>CONTENIDO</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>DURACIÓN</b>
-Ofrecer herramientas que promuevan las relaciones interpersonal es positivas para la consolidación por competencia en la gestión del talento humano.	-Definición de comunicación.  -Tipos de comunicación  -Importancia de la comunicación dentro de la organización.  -Elementos para una comunicación eficaz.  -Fases de la comunicación dentro de la organización.	-Dinámicas grupales y de formación para consolidación de las relaciones-interpersonales, con el fin de consolidar la competencia en la gestión del talento humano.  -Propiciar actividades de participación en solución de problemaso conflictos que puedan se puedan presentar.  -Lectura reflexiva.	-material fotocopiado  -Lápices, marcadores, resaltador.  -video bean  -computador  -Certificados de aprobación.  -Refrigerios: media mañana y media tarde.	8 Horas

**Fuente: Autor (2019)**

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

Considerando los análisis y resultados contentivos en el Capítulo IV, permiten comprender las causas, además de las consecuencia del problema en estudio, fomentando de ese modo las conclusiones, así como también las recomendaciones a fin de proceder en Proponer Estrategias de gestión del talento humano por competencias para optimizar los servicios en el departamento de Recursos Humanos de la Gobernación del estado Sucre:

#### **4.1. Conclusiones.**

- En lo referente al diagnóstico de la situación actual en el departamento de Recursos Humanos de la Gobernación del estado Sucre, en cuanto a la gestión del talento humano por competencia, se pudo evidencias que existe desmotivación de parte del personal en lo referente a la remuneración, así como también la tecnificación y capacitación respectiva, a fin de estar a la vanguardia tecnológica potenciando de ese modo la calidad del servicio, a pesar de ello, se debe resaltar que existe la disponibilidad entre el personal en ayudarse con la finalidad de optimizar los tramites y procedimientos administrativo, cuidándose en no inferir en las competencia, además de las responsabilidades que le corresponde ejercer el personal acorde al cargo que ocupa en la organización, conllevando a ese modo mantener la armonía en el ambiente laboral.

Otro aspecto a resaltar es que los jefes inmediato, le da autonomía a su personal para que puedan ejercer su faena, acorde a su forma de laborar

e intervienen siempre y cuando afecte las normas y procedimientos con que se rigen la empresa, dicha acción resulta favorable, debido a que no afecta la libertad de realizar sus labores, poniendo en práctica la experiencias adquirida a través de los años, que propicia a mejorar de manera sistemática y eficiente el abordaje de la gestión en procura de potenciar la calidad del servicio en el departamento de Recursos Humanos de la Gobernación del estado Sucre, en cuanto a la gestión del talento humano por competencia.

- Considerando dichas apreciaciones, proporcionan la información fehaciente sobre la Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la gestión del talento humano por competencia en el departamento de Recursos Humanos de la Gobernación del estado Sucre, los cuales se contemplará para la realización de una matriz, cuyo fin es de vincular o realizar los cruces necesarios que conllevarán es determinar las estrategias gerenciales requeridas para abordar el problema en estudio y mitigarlas, potenciando de ese modo la calidad de servicio de la empresa, así como también fortalecer el trato entre los jefes de cada departamento y subordinados, generando cada vez más un ambiente laboral de armonía, equidad y búsquedas de estrategias que permitan abordar las deficiencia de manera oportuna, con la convicción de proyectar a la organización hacia la preferencia de las personas para adquirir los servicios que la organización oferta a la población.
- Por consiguiente y considerando lo contemplado en la matriz, la cual tendrá inmersos los indicadores relacionados con la gestión del talento humano por competencia, se podrá Formular las estratégicas gerenciales

para optimizar los servicios en el departamento de Recursos Humanos de la Gobernación del estado Sucre.

#### **4.2. Recomendaciones.**

- Para que mantener la motivación de los trabajadores, se debe considerar la remuneración, debido a que la inflación que vive el país induce a que el personal proceda a buscar otras plazas de trabajo que le ofrezca mayores remuneraciones para mejorar su calidad de vida.
- Se debe contemplar el proceso de tecnificación y capacitación del personal, a fin de colocar a la corporación en la vanguardia tecnológica ofertando la mejor calidad en la prestación de servicio.
- La comunicación entre los jefes de cada departamento y sus respectivos subordinados, tiene que ser más interactivo, con la finalidad de optimizar el intercambio de experiencias que conlleven en potenciar los trámites y procedimientos administrativos acorde a la dinámica que existen en la población para que los departamentos en estudio optimicen la prestación de los servicios.

## BIBLIOGRAFÍA

### Libros.

ARIAS, Fideas (2006). El Proyecto de Investigación. Espíteme Oriol. Caracas – Venezuela.

Balestrini Acuña, Mirian, (2007) "Como se Elabora el Proyecto de Investigación". Editorial Consultores Asociados. Caracas - Venezuela.

Chiavenato, Idalberto (2002), "Administración (Teoría, Proceso, Práctica)", Editorial Mc Graw Hill, Bogotá Colombia.

Constitución Bolivariana de la República de Venezuela. (1999). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 5453, Marzo 3, 2000.

Fernández, Andrés (2015), "La gestión por competencia del talento humano". Editorial Macchi. Buenos Aires - Argentina.

García, Juan Carlos (2015), "Dirección de equipos de trabajo. Una estrategia para el éxito. Editorial Thomson. Editorial Darlo, Madrid - España.

García, Luisana (2016), "Gestión del talento humano por competencia. Editorial Lumen-Humanitas. Buenos Aires - Argentina.

Gonzales, Daniela (2015), "Gestión Estratégica y Talento Humano. Conceptos, controversias y aplicaciones. Editorial Prentice-Hall. Jalisco - México.



Hernández, Reinaldo (2015), "Dirección estratégica de recursos humanos de gestión. Editorial Limusa Noriega. Jalisco - México.

Hernández, Roberto, Fernández, Carlos y Baptista, Pilar (2006). Metodología de la Investigación. Editorial McGraw Hill. Jalisco - México.

Ley orgánica del Trabajo, los trabajadores y trabajadoras. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 6076, Mayo 7, 2012.

Martínez, Ángela (2016), "Enfoque del Talento Humano por Competencia". Editorial Pretende Hall. Jalisco - México.

Martínez, Antonio (2015), "La gestión de talentos: un impulsor del éxito organizacional", Editorial Sando, Lima Perú.

Méndez, Carlos (2006). Metodología. Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación. Editorial Mc Graw-Hill. Bogotá - Colombia.

Mendoza, María (2015), "Desempeño por competencias del talento Humano", Editorial Baldez, Santiago de Chile – Chile.

Morales, Ángela (2015), "El Talento Humana por Competencia", Editorial Darlo, Madrid - España.

Navarro, Daniel (2015), "El talento humano como solución". Editorial McGraw-Hill. Jalisco México.

Palacio, Ricardo (2015), "Gerencia del Talento Humano por Competencia", Editorial Darlo, Madrid - España.

Peraza, José (2015), "Gestión del talento". Editorial Prentice-Hall. Madrid - España.

Rodríguez, Rogelio (2015), "Talento Humano y Competencia". Editorial Pretende Hall. Jalisco - México.

Sabino, Carlos (2007). El proceso de investigación. Editorial Panapo. Caracas - Venezuela.

Tamayo, Tamayo Mario (2004) "El proceso de investigación científica". Editorial Limusa Noriega. Jalisco - México.

Tamayo, Tamayo Mario (2006) "El proceso de investigación científica". Editorial Limusa Noriega. Jalisco - México.

Trujillo, Francia (2015), "Gestión del Talento Humano", Editorial Macchi. Buenos Aires - Argentina.

Vargas, Sandra (2015), "Gerencia Estratégica". Editorial 3R Editores. Bogotá -Colombia.

Villegas, Luis (2015), "La Administración de Recursos Humanos". Editorial Trillas. Bogotá -Colombia.

## **Tesis**

Morgado, (2015), “Evaluación de la gestión del talento humano por competencia implementado en la corporación Lamarca, C.A.”, Universidad Complutense Madrid – España.

Olivier, Oliver (2015), “Gestión del talento humano por competencia, para el fortalecimientos de las metas personales y organizacionales en la Cooperación Frage, C.A.”, Universidad Complutense Madrid – España.

Sánchez, Luis (2016), “Estrategias para el mejoramiento de la gestión del talento humano por competencia en la empresa Sargue, C.A”, Universidad Complutense Madrid – España.

Trujillo, Henry (2014) “Factores que afectan la gestión del talento humano por competencia en la empresa Hermanos Hernández, C.A”, Universidad Central de Venezuela, Caracas – Venezuela.

Velázquez, Jorge (2014), “Gestión del talento humano por competencia, como herramienta para el mejoramiento de la prestación de servicio en la empresa Fravalle, C.A.”, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas – Venezuela.

## **ANEXO**

UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
VICERRECTORADO ACADÉMICO  
COORDINACIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
MENCIÓN: GERENCIA GENERAL



## CUESTIONARIO

El presente cuestionario, permitirá recopilar información que servirá para conocer las causas y consecuencia que origina el problema en estudio, los cuales serán analizadas y procesadas, con la finalidad de proceder proponer Estrategias que mejore la Gestión del talento humano por Competencias en los servidores públicos del Departamento de Recursos Humanos de la Gobernación del estado Sucre.

Por consiguiente, se le agradece su cordial participación en proceder a responder las preguntas contentivas en el presente instrumento, donde se debe acorar que la selección a las alternativas que tienen cada interrogante será confidencial y de uso exclusivo para la elaboración de la propuesta orientada a mitigar las deficiencias abordadas en la presente investigación.

## Instrucciones Generales

- Es de carácter anónimo y confidencial.
- Lea cuidadosamente cada uno de los ítems que se le presenta antes de responder.
- Siga siempre el orden establecido.
- Marque con una (X) la alternativa que usted considere de su apreciación.
- Seleccione solo (01) una alternativa de respuestas para cada ítem.
- No deje ninguna alternativa sin responder.

**1. ¿La gestión del talento humano por competencia del Departamento de Recursos Humanos, considera la importancia de armonizar las áreas laborales de la Gobernación del estado Sucre?**

Si  No  A veces  No Contesto

**2. ¿La gestión del talento humano por competencia, que implementa el Departamento de Recursos Humanos considera valioso al personal que labora en la Gobernación del estado Sucre?**

Si  No  A veces  No Contesto

**3. ¿Cómo valoran el Departamento de Recursos Humanos la gestión del talento humano por competencia, a los trabajadores de la Gobernación del estado Sucre?.**

Capacidades  Habilidades  Necesidades

Todas las anteriores  Ningunas de las anteriores

**4. ¿El Trato que le da el Departamento de Recursos Humanos, a los trabajadores de la Gobernación del estado Sucre es?.**

Bueno  Regular  No contesto

**5. ¿La gestión del talento humano por competencia que maneja el Departamento de Recursos Humanos, le da la debida importancia a los trabajadores de la Gobernación del estado Sucre para que realice su trabajo?.**

Si  No  No Contesto

**6. ¿El Departamento de Recursos Humanos, se cerciora que los Jefes inmediatos de cada área laboral de la Gobernación del estado Sucre incentivaban a su personal para que realice sus labores?**

Si  No  A veces  No Contesto

**7. ¿Qué tipo de incentivos, implementa el Departamento de recursos Humanos, a los trabajadores de la Gobernación del estado Sucre?**

Ascenso Reconocimiento Capacitación  
totas las anteriores Ninguna de las anteriores

**8. ¿El Departamento de recursos Humano de la Gobernación del estado Sucre, implementan recompensas, al personal por realizar sus labores cabalmente?**

Si  No  A veces No Contesto

**9. ¿La Comunicación entre el Departamento de Recursos Humanos y los jefes inmediatos de las áreas laborales de la Gobernación del estado Sucre es?**

Cordial Expresiva Relajada  
Distante Normal No contesto

**10. ¿El Departamento de Recursos Humanos, verifican que los jefes inmediatos de cada área laboral de la Gobernación del estado Sucre, permitan que su personal sean autónomos en el momento de realizar su trabajo?**

Si  No  A veces No Contesto



**11. ¿El Departamento de Recursos Humanos, valoran las opiniones y consideraciones hechas por los trabajadores de la Gobernación del estado Sucre, para mejorar las jornadas laborales?.**

Si  No  A veces  No Contesto

**12. ¿Los jefes inmediatos de las áreas laborales de la Gobernación del estado Sucre, respeta y acata de las decisiones del Departamento de Recursos Humanos?**

Si  No  A veces  No Contesto

**13. ¿El Departamento de Recursos Humanos, verifica que los jefes inmediatos de las áreas laborales, respete la forma de cómo el personal realiza su trabajo?**

Si  No  A veces  No Contesto

**14. ¿El Departamento de Recurso Humano, toma en cuenta que cuándo disminuye la libertad de obrar afecta la autonomía de cada área laboral?**

Si  No  A veces  No Contesto

**15. ¿El Departamento de recursos Humanos, considera que la interacción del personal de las áreas laborales influyen en la realización de sus actividades?**

Si  No  A veces  No Contesto

**16. ¿Los jefes inmediatos de las áreas laborales, dejan que su personal tomen decisiones con respecto a su trabajo?**

Solo cuando no son decisiones tan importantes

siempre deben consultar con su jefe

nunca podían tomar decisiones

no contestó

**17. ¿Indique que actitud sugiere el Departamento de Recursos Humanos, a los Jefes inmediatos de cada área laboral?**

Debe tener el control, pero aceptar sugerencia

Debe dejarlo hacer su trabajo como ellos consideran que es mejor

Siempre busca errores en su trabajo y que nada les parece

No contestó la pregunta

**18. ¿El Departamento de Recursos Humanos, fomenta que cuándo el personal realice su trabajo, tomen en consideración la opinión de sus compañeros?**

Si  No  A veces  No Contesto

**19. ¿El Departamento de Recursos Humanos, motiva a que se propicie en cada área laboral de la Gobernación del estado Sucre, la ayuda mutua entre compañeros para optimizar su trabajo?**

Si  No  A veces  No Contesto

**20. ¿El Departamento de Recursos Humanos, Fomenta la razón para realizar las actividades laborales es?**

Porque es beneficioso para la organización

sentirse bien

por obligación

para cumplir contrato de trabajo

no contestó

**21. ¿El Departamento de Recursos Humanos, verifica que los trabajadores, cuente con la ayuda mutua entre jefes y subordinados de cada área laboral?**

Si  No  A veces  No Contesto

**22. ¿El Departamento de Recursos Humanos, chequea que los jefes inmediatos de cada área laboral, tengan cuidado para no perjudicar las jornadas laborales de sus compañeros de trabajo?.**

Si  No  A veces  No Contesto

**23. ¿El Departamento de Recursos Humanos, evita que la relación laboral se deteriore?**

Si  No  A veces  No Contesto

**24. ¿El Departamento de Recursos Humanos, se cerciora que la remuneración de los trabajadores está acorde al grado de instrucción?**

Si  No  A veces  No Contesto

**25. ¿El Departamento de Recursos Humanos, implementan acciones para maximizar el rendimiento laboral de la Gobernación del estado Sucre?**

Si  No  A veces  No Contesto

**26. ¿El Departamento de Recursos Humanos, Tiene la disposición para aceptar cambios en los puestos de trabajos de cada área laboral?**

Si  No  A veces  No Contesto

**27. ¿El Departamento de Recursos Humanos, está dado a los cambios tecnológicos en cada área laboral?**

Si  No  A veces  No Contesto

## METADATOS

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

Título	<b>MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS EN LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA GOBERNACIÓN DEL ESTADO SUCRE. (2017/2018)</b>
Subtítulo	

#### Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
<b>Carlos Marín</b>	CVLAC	<b>18.418.853</b>
	e-mail	<b>Carlosmarin240186@HOTMAIL.COM</b>
	e-mail	
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	

#### Palabras o frases claves:

Recurso Humano, Modelo de Gestión por Competencia

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

### Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Sub área
<b>HUMANIDADES Y EDUCACIÓN</b>	<b>TECNICA MERCANTIL</b>

### Resumen (abstract):

El recurso humano es el factor clave dentro de una organización, para el logro de los objetivos estratégicos, los cuales se alcanzará en la medida de que el personal pongan en práctica sus conocimientos, destrezas, actitudes, de lo contrario dificulta los tramites y procedimientos administrativos afectando de manera significativa los compromisos que tiene la empresa u organismos ante terceros, debido al inadecuado desempeño laboral, a pesar de esto, se evidenció que en el Departamento de recursos humanos de la Gobernación del estado sucre, no toma en consideración lo antes mencionado, propiciando la asignación de personal inadecuado, afectando el desempeño laboral, y dañando de manera significativa la imagen institucional, además de poner en tela de juicio la capacidad profesional de los trabajadores que lo conforman. Por consiguiente, se planteó como objetivo general Proponer un Modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias en los Servidores Públicos del Departamento de Recursos Humanos de la Gobernación del estado Sucre, con el fin de mitigar la problemática planteada, para ello, se implementó la metodología de investigación proyecto factible, con un diseño de campo, considerando como población a los 100 trabajadores que laboran en el departamento en estudio, donde se aplicó como técnica la encuesta estructurada, cuyo instrumento fue el cuestionario conformado por 27 pregunta dicotómica y frecuencia, permitiendo la recolección de los datos, que fueron procesada y analizadas, para luego visualizar los resultados en barras, dando origen a la propuestas, así como también fomentar la siguiente conclusión: en la medida que se asigne personal calificado en los puesto de trabajo se mitigará las barreras que dificultan la prestación de servicio, es por esto que la implementación del modelo de gestión por competencia minimizará la problemática en estudio.

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

### Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
<b>Pablo Caripe</b>	ROL	C <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> S <input checked="" type="checkbox"/> T <input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	<b>11.378.261</b>
	e-mail	<b>pcaripe@gmail.com</b>
	e-mail	
<b>Luis Martínez</b>	ROL	C <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> T <input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	<b>8.366.538</b>
	e-mail	<b>Luismartinez2021@yahoo.es</b>
	e-mail	
<b>Odaviles Salazar</b>	ROL	C <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> T <input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	<b>10.461.511</b>
	e-mail	<b>osalazar70@gmail.com</b>
	e-mail	

Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2022	09	28

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



**Archivo(s):**

Nombre de archivo	Tipo MIME
<b>Tesis_NA.doc</b>	<b>Application/word</b>

Alcance:

Espacial:  
(Opcional)

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

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

**LICENCIADO(A) EDUCACIÓN MENCIÓN TÉCNICA MERCANTIL**

**Nivel Asociado con el Trabajo: LICENCIADO(A)**

**Área de Estudio: EDUCACIÓN MENCIÓN TECNICA MERCANTIL**

**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



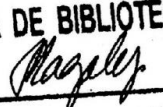
Ciudadano  
**Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ**  
Vicerrector Académico  
Universidad de Oriente  
Su Despacho

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.

Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

UNIVERSIDAD DE ORIENTE SISTEMA DE BIBLIOTECA	<p>Cordialmente,</p>  <p><b>JUAN A. BOLAÑOS CURYELO</b> Secretario</p> 
RECIBIDO POR 	
FECHA 05/08/09 HORA 5:30	

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/manuja

## 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".



---

**Carlos Marín**  
**AUTOR**



---

**PROF: Odavites Salazar**  
**ASESOR**