AAQ9486

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICE – RECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE SERVICIOS ASISTENCIALES EN SALUD

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

DISEÑO ORGANIZACIONAL DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA EL CENTRO NACIONAL DE MEDICINA Y CIENCIAS APLICADAS AL DEPORTE (CENACADEM)

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello

Por:

LENNYS DEL PILAR MENDOZA LOBO

Como requisito parcial para optar el grado de:

ESPECIALISTA EN GERENCIA DE LOS SERVICIOS ASISTENCIALES DE SALUD

Asesor	Tutor
Profesor Ramón Jáuregui	Profesor Eliseo Moreno

Mérida, Marzo de 2006

DEDICATORIA

Con especial atención y amor para:

Mi padre
Evelina, mi Madre
Jorge, Lorena y Shirley, mis hermanos
Rigo, mi esposo
Luisana y Gregory, mis luceros
Carmen, mi amiga.

"DIOS CONCEDE LA VICTORIA A LA CONSTANCIA"

Simón Bolívar

AGRADECIMIENTOS

Expreso mi gratitud a todas esas personas de quienes recibí una palabra de aliento, con la satisfacción de la presentación de este trabajo final.

A Dios todopoderoso, mi guía y la energía para lograr lo que he deseado.

A mi Padre, por ser mi fuerza en todos mis proyectos.

A mi Madre, por el apoyo en mi lucha hasta el final. Dios te Bendiga.

A Jorge, Lorena y Shirley, por estar presentes y ser mi motor para no desmayar.

A mi esposo, por brindarme su conocimiento, experiencia y ocupar su tiempo en esta investigación, hoy compartimos esta realidad. Dios te lo pague.

A mis luceros, Luisana y Gregory, por existir. Los quiero.

A Carmen, por brindarme su apoyo cuando lo necesite. Gracias.

A todos mis compañeros de estudio, por la lección de perseverancia, solidaridad y dedicación, todos, indistintamente, en especial a ***Goyita, Jersón, Sioly, Iráis y Carlito.***

A mis compañeros de trabajo, Gracias.

A mi Asesor, Profesor Ramón Jáuregui, por su orientación.

A mi Tutor, Profesor Eliseo Moreno, por todo su tiempo.

Al Universidad Católica Andrés Bello (UCAB), por brindarnos la formación profesional, compartiendo e intercambiando experiencias.

La autora.

INDÍCE

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO	ii
ÍNDICE GENERAL	iii
ÍNDICE DE FIGURAS	iv
ÍNDICE DE CUADROS	V
ÍNDICE DE GRAFICOS	vi
RESUMEN	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I	5
I.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
CAPITULO II	9
JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL TRABAJO	9
II.2 Alcances y Limitaciones	13
CAPITULO III	15
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	15
III.1 OBJETIVO GENERAL	15
III.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	15
CAPITULO IV	16
MARCO METODOLÓGICO	16
IV.1 Población y Muestra	16
IV.2 Técnicas de Observación	18
IV.3 Formas de recolección de datos	19
IV.4 Análisis de la información	20
IV.5 Tipo y Diseño de la investigación	22
CAPITULO V	25
MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	25
V.1 Antecedentes de la investigación	25
V.2 Marco teórico	34
CAPITULO VI	93
RESULTADOS ESPERADOS	93
VI.1 Descripción general del CENACADEM	93
VI.1.1 Denominación y Ubicación	93
VI.1.2 Cobertura y Objeto	94
VI.1.3 Aportes y Financiamiento	95
VI.1.4 Antecedentes – Historia	95
VI.1.5 Áreas y Servicios	100
VI.2 Análisis Situacional cuestionario	100
VI.2.1 Servicios de Salud	101
VI.2.2 Resultados y análisis	119
V1.3 Cronograma de actividades	119
V1.3 Consideraciones éticas	120
VI.5 Propuesta de creación de la Dirección de Recursos Humanos.	121
RECOMENDACIONES	151
BIBLIOGRAFÍA	153
ANEXOS	

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Número de instrumentos aplicados por servicios. CENACADEM	108
Figura 2	Recursos Humanos y marketing interno	122
Figura 3	Administración de Recursos Humanos en empresa	123
Figura 4	Sistema de planeación y selección	124
Figura 5	Proceso de reclutamiento y selección de personal	125
Figura 6	Propuesta de modelo de gestión de recursos humanos	127

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1	Conoce la Ley Orgánica de Trabajo y la Ley sobre el Estatuto de la Función Pública	109
Cuadro 2	Sabes usted lo que es una Dirección de Personal y Recursos Humanos	111
Cuadro 3	Creación de una Dirección de Personal y Recursos Humanos en CENACADEM	113
Cuadro 4	Participaría en la creación de Una Dirección de personal y Recursos Humanos en CENACADEM	115
Cuadro 5	Aportes técnicos, científicos y/o profesionales brindaría usted a la Dirección de Personal y Recursos Humanos	117

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Conoce la Ley Orgánica de Trabajo y la Ley sobre el Estatuto de la Función Pública	110
Gráfico 2	Sabes usted lo que es una Dirección de Personal y Recursos Humanos	112
Gráfico 3	Creación de una Dirección de Personal y Recursos Humanos en CENACADEM	114
Gráfico 4	Participaría en la creación de Una Dirección de personal y Recursos Humanos en CENACADEM	116
Gráfico 5	Aportes técnicos, científicos y/o profesionales brindaría usted a la Dirección de Personal y Recursos Humanos	118

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICE – RECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE SERVICIOS ASISTENCIALES EN SALUD

DISEÑO ORGANIZACIONAL DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA EL CENTRO NACIONAL DE MEDICINA Y CIENCIAS APLICADAS AL DEPORTE (CENACADEM)

Autora:

Lennys Mendoza Lobo

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se realizo con el objetivo de diseñar la Dirección Recursos Humanos del Centro Nacional de Medicina y Ciencias Aplicadas al Deporte del Estado Mérida (CENACADEM), en el periodo de Agosto a Diciembre. Desarrollado a través de un estudio descriptivo, documental, diseño de campo no experimental transeccional, tomando como población 43 trabajadores. Para la recolección de datos se utilizó la técnica de la encuesta, por intermedio de la aplicación de un cuestionario, en los distintos niveles de la organización y en los diversos servicios de salud del CENACADEM, los cuales suman un total de 14 instrumentos, planteados con 5 preguntas, cuatro preguntas con ítems cerrados y una con ítem abierto. Para la validación de la información obtenida se aplicó los principios del método de "juicio de expertos". La estadística utilizada en el análisis de los resultados, fue descriptiva y reportaron la necesidad que tienen los trabajadores por instaurar la Dirección de Recursos Humanos, la cual implementará normas y procedimientos de cada área de trabajo, a fin de cumplir con las diferentes actividades que se realizan en el centro, para así conseguir el buen funcionamiento y logro de las metas propuestas.

INTRODUCCIÓN

El ser humano, desde su creación, ha tenido que enfrentar constantemente cambios políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos e históricos para poder "vivir", que se convierten en indicadores de su propia evolución. De un ser sin fronteras definidas, donde su trabajo era la caza, la pesca y la recolección de frutas, pasa a la formación de aldeas y pueblos iniciando sus labores de organización por intermedio de la artesanía. Luego forma ciudades, países y continentes, que con el nacimiento de la "revolución industrial" son dirigidas hoy hacia, y por, la "revolución electrónica".

El acelerado crecimiento demográfico le proporciona recursos, tareas, maquinarias, equipos, materiales e infraestructuras para la atención de cada una de las organizaciones donde labora el ser humano. Y ha tenido que utilizar con mayor profundidad las bondades de la naturaleza y de su entorno para alcanzar favorablemente sus actividades.

El gran incremento de los negocios durante los últimos años, creó un campo propicio para el desarrollo del movimiento administrativo en todos los campos, es así que toda empresa a lo largo de su vida se encuentra con la necesidad de ir evaluando su situación técnico – administrativa. El recurso

humano, considerado actualmente como el centro medular alrededor del cual giran todas las demás funciones se convierte en su principal y constante preocupación.

Toda empresa en general, sea pequeña, mediana o grande y que pertenezca a cualquier actividad, se encuentra en varias oportunidades a lo largo de su vida con la necesidad de evaluar su situación; de ahí que la revisión de la estructura organizativa en todos los niveles es de gran importancia en cualquier Institución, sin importar su tamaño, sobre todo si se quiere evitar que se cometan errores costosos y se repitan equivocaciones.

Por tanto, una evaluación consiste en analizar, estudiar y considerar lo examinado, para introducir distintos enfoques de trabajo y formadas por diversos fundamentos administrativos; las organizaciones desde sus inicios giran sobre sus recursos humanos, en cualquiera de sus etapas evolutivas, que van desde las primeras "organizaciones artesanales" (1780), pasando por las "empresas modernas" (1945), hasta las actuales "industrias de la globalización" (1990). Pero es sobre la plataforma de la revolución industrial (1785), cuando las mismas comienzan a tomar interés sobre su personal, el hombre trabajador considerado para aquel entonces como "una máquina más que manejar".

El "recurso humano", "mano de obra", "personal", entre otras, como se le ha conocido a través de la historia al grupo de seres humanos que presiden, dirigen, administran, organizan, controlan, supervisan o simplemente trabajan dentro de una organización, considerado como: "el sector pensante de una empresa", ha crecido tanto que en la actualidad "las técnicas de selección del personal tiene, que ser más subjetivas y más afinadas, determinando los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permitan allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas psicosométricas y los exámenes médicos". Martínez, L. y otros (2003).

Es así, como las organizaciones en su crecimiento optan por la creación de la Administración de Recursos Humanos, que la presenta Chiavenato (2003), como: "*un área interdisciplinaria que incluye conceptos de Psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, ingeniería de seguridad, medicina laboral, ingeniería de sistemas, cibernética, etc.*"; y cuyas funciones generales giran sobre los siguientes puntos:

Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados. Describe las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe. Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo. Reclutar al personal idóneo para cada puesto. Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal. Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre éstos, además buscar solución a los problemas que se desatan entre estos. Llevar el control de beneficios de los empleados. Distribuye políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorandos o contactos personales. Supervisar la administración de los programas de prueba. Desarrollar un marco personal basado en competencias. Garantizar la diversidad en el puesto de trabajo ya que permite a la empresa triunfar en los distintos mercados nacionales y globales.

Para lograr tales funciones es necesario crear en una organización de alto rendimiento, una Dirección de Recursos Humanos, que determine el papel y la función de un recurso humano, bajo el marco de la eficiencia, eficacia y efectividad.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Si revisamos cualquier Programa de Recursos Humanos relacionado con el entorno organizacional, es muy común encontrar términos como motivación, compensación, cooperación, comunicación, trabajo en equipo o liderazgo. A su vez, si leemos alguna entrevista a directivos de distintas organizaciones es fácil descubrir expresiones en las que se resalta la importancia de las personas para poder llevar adelante cualquier proyecto empresarial.

Al profundizar sobre el entorno académico, no es raro encontrar términos como reclutamiento, selección, entrenamiento, análisis de cargos, evaluación del desempeño humano, compensación, beneficios sociales, higiene y seguridad laboral, entrenamiento y desarrollo del personal, relaciones laborales, desarrollo organizacional, auditorias, leyes, normativas, entre otros, que engrandecen el espíritu creativo de la pedagogía.

La función de Recursos Humanos de la empresa es responsable de los sistemas que identifican y desarrollan el personal con mayor potencial de toda la organización, preparándolo junto a los directivos, para alcanzar los

objetivos empresariales presentes y futuros. Desarrollo de iniciativas de formación y desarrollo para respaldar la cultura, los valores y los principios operativos comunes, utilizando las sesiones de formación y desarrollo como vehículos de comunicación para desarrollar, implementar y sostener este principio.

El Recurso Humano distribuido en la Organización mediante una estructura que implica relaciones jerárquicas, es el garante del funcionamiento de los sistemas operativos y funcionales. Es ahí donde deriva la importancia de la Administración de los Recursos Humanos para una Organización, ya que constituye uno de los campos del movimiento administrativo que en el desenvolvimiento histórico de la humanidad ha despertado gran preocupación por generar técnicas y procedimientos que alivien por un lado, la gran responsabilidad de manejar el elemento más importante de la Organización, *El Hombre*, y por otro, viabilizar el funcionamiento armónico y productivo de los diversos factores propios de la Administración de Personal.

Las investigaciones o aportaciones sobre la correcta Administración de los Recursos Humanos ha conformado técnicas y sistemas modernos que en la actualidad se aplican en las Empresas más eficientes y progresistas.

Para poder comprender a la Administración de los Recursos Humanos se necesita utilizar una serie de elementos que permitan analizar los diversos factores internos y externos que se presentan en el contexto social y por lo tanto el papel que desempeña en una sociedad como la nuestra. Por otra parte se requiere analizar en profundidad que aspectos la identifican dentro de la reforma administrativa como mecanismo de desarrollo de la sociedad venezolana; por lo tanto esa intervención tiene que fortalecerse a través de un proceso planificado y coherente de los Recursos Humanos, de una Administración de Personal que responda a criterios técnicos y con un sentido de racionalidad articulando todos los factores en sistemas que ayuden a una mejor organización y con ello se pueda obtener un mayor aprovechamiento de las capacidades individuales y colectivas de la Organización en beneficio de la sociedad en conjunto.

La presente investigación y la formulación de sus resultados constituye uno de los programas de importancia para el Centro Nacional de Ciencias Aplicadas al Deporte **(CENACADEM)** por cuanto este diseño proporciona los elementos de juicio que sirven para la toma de decisiones en el futuro significa una de las respuestas a los diferentes problemas que puede experimentar el Centro en lo referente a la Administración de Personal.

Dentro de la investigación realizada, es de mucha importancia utilizar los procedimientos por algunos autores referentes a la aplicación de la Administración de Personal y de esta manera comprobar la capacidad de administración y detectar oportunamente tanto los peligros potenciales como las posibles oportunidades favorables en esta materia, por lo tanto, se pretende identificar si el **CENACADEM** cuenta con un sistema integrado de Administración de Recursos Humanos.

La Administración de Personal se refiere a toda la institución, por lo que pretende el conocimiento integral de su actuación, independientemente a la Organización a la que pertenezca, las normas, políticas y procedimientos en materia de personal son cruciales para el buen funcionamiento y la rentabilidad de una Institución, en este caso del **CENACADEM** y van más allá de la mera búsqueda, contratación, control de personal y otros; y abarcan en la actualidad aspectos que afectan la motivación, la satisfacción laboral, control de personal, y otros como la productividad, lealtad, desarrollo profesional de los empleados y otros aspectos importantes.

CAPITULO II

JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL TRABAJO

Las actividades y el comportamiento de la alta gerencia tiene un efecto determinante sobre los niveles de motivación de los individuos en todos los niveles de la organización, por lo que cualquier intento para mejorar el desempeño del empleado debe empezar con un estudio de la naturaleza de la organización y de quienes crean y ejercen el principal control sobre ella.

Los recursos humanos y la gestión estratégica de los mismos constituyen un activo estratégico y de capacidades organizacionales que configuran una competencia nuclear sobre las que se apoya la obtención de una ventaja competitiva por la Organización.

Los factores de esta relación que tienen una influencia directa sobre la motivación de los empleados, incluyen la eficiencia y eficacia de la organización y de su operación, la delegación de autoridad y la forma en la cual se controlan las actividades de trabajadores.

Por lo tanto, la gestión de recursos humanos debe actuar sobre el capital humano, por un lado, y sobre el comportamiento del empleado. Hoy en día crear y gestionar conocimiento implica el uso de sofisticados sistemas de gestión de la información. No obstante, el mismo proceso de creación del conocimiento implica la posesión por parte de la empresa de un activo estratégico como es el capital humano.

El stock de capital humano no se genera de forma espontánea, necesita una actuación sobre él para configurar sus características de cara a alinearlas con la estrategia de la empresa.

Esa actuación descansa en las actividades de la Dirección de Recursos Humanos y en concreto, en los sistemas de prácticas de alto rendimiento que conforman las capacidades relacionadas con la gestión estratégica de Recursos Humanos.

La gestión del conocimiento presupone un comportamiento específico por parte de los recursos humanos de la empresa. Como en el caso del capital humano el comportamiento de los empleados no se dirige espontáneamente en la Dirección que marcan los sistemas de gestión del conocimiento, se requiere de nuevo de la actuación desde la Dirección de Recursos Humanos por medio de las capacidades organizacionales. Por lo

tanto, el conocimiento y su gestión aparecen como un elemento básico en la gestión de recursos humanos desde la perspectiva estratégica.

Hay que motivar a los empleados, "para que quieran" y "para que puedan" desempeñar satisfactoriamente su trabajo, la "Motivación Laboral" es parte importante en el logro de la eficiencia organizacional, debido a que se ha descubierto que la calidad de los servicios dependen en gran parte de la persona que los brinda.

Lo expuesto hasta el momento contiene intrínsecamente las razones del por qué crear un Dirección de Recursos Humanos, en el Centro Nacional de Medicina y Ciencias Aplicadas al Deporte del Estado Mérida (CENACADEM). Con la finalidad de visualizar y justificar de una manera sintetizada argumentos valederos para concebir una Dirección de este tipo.

Desde el punto de vista Organizacional, suena muy común: reclutamiento, selección, entrenamiento, evaluación compensación, beneficios sociales, higiene y seguridad laboral, entrenamiento y desarrollo del personal, relaciones laborales, desarrollo organizacional y capacitación del recursos humanos; y debe ser de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que redunda en beneficios para la Institución, en cuanto a: obtener actitudes más positivas.

Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles. Crea mejor imagen. Optimiza la relación jefes-subordinados. Se promueve la comunicación a toda la organización. Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos. Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas. Contribuye a la formación de líderes y dirigentes; y así: Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas. Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo. Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones. Aumenta el nivel de satisfacción laboral. Permite el logro de metas individuales. Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos. Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

Hay que plantearse la necesidad de concebir a las personas como "activos a largo plazo" más que como "recursos o bienes de consumo" que se intercambian, se venden o se compran.

De ahí la necesidad de ofrecer herramientas para facilitar su pleno desarrollo humano, personal y profesional, las cuáles deben ir bordeando el horizonte del presente trabajo de investigación enfocado hacia un: "Programa de Recursos Humanos".

II. 2 Alcances y Limitaciones

Por intermedio del presente trabajo de investigación se espera formular, evaluar y presentar un Programa de Recursos Humanos de acuerdo a las distintas necesidades que presente la Institución y que este sirva de modelo para otras que se encuentran en el país.

Al crear una Dirección de Recursos Humanos en CENACADEM, se busca que dentro de la Organización exista un Ente Laboral que pueda contribuir con la Organización y existir un compromiso gerencial que permita mediante acciones claras mejorar las condiciones y ambiente laboral en el que se desempeñan todos los trabajadores así como las políticas de formación continua del Recurso Humano que resultan claves para alcanzar los objetivos y metas del Organismo, generando una mejor condición de trabajo y calidad de vida; además de abrir una mesa de diálogo permanente entre el Trabajador y la Organización sobre tan delicada materia.

Es probable que en la búsqueda de la información compleja que existe sobre la materia y en la diversidad de autores dedicados a esta área, se puedan haber quedado algunas opiniones centrales e individuales, que limitarían la entrada de ciertas opiniones de

importancia para formular, evaluar y presentar el Programa de Recursos Humanos.

La difícil obtención implica la búsqueda de la información referente al tema dada las circunstancias de trabajo que ocupa el sector en estudio. La permanente resistencia al cambio, junto a ciertas experiencias propias en las organizaciones, y a la poca dedicación que ofrece la alta Gerencia, en lo correspondiente a la planificación y manejo del sistema laboral, o por ignorancia de ciertas posiciones jerárquicas, entre otras, arraigan serias limitaciones que se pueden presentar en el desarrollo del presente estudio, sin embargo, se utilizará los procedimientos y canales regulares para lograr con éxito el desarrollo del mismo.

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

El presente capitulo esta destinado a describir el tipo de investigación, población y muestra, instrumento de recolección de datos y valoración utilizada por el investigador para conseguir los objetivos planteados en el estudio realizado.

IV.1.- Población y muestra:

La población será centrada en todos los empleados / trabajadores (Junta Directiva / Administrativos / Médicos / Enfermeras / Nutricionistas/ Bionalista/ Antropólogo/ Psicólogo/ Odontólogos/ Auxiliares/ Masoterapeutas/ Fisiólogo/ Fisioterapeutas/ Técnicos / Supervisores / Personal obreros). La muestra está indicada por el número de encuestados tomados al azar, pero de forma tal, que puedan responder los diversos servicios y los distintos niveles del Centro Nacional de Ciencias Aplicadas al Deporte del Estado Mérida (CENACADEM).

La población (empleados / trabajadores) del CENACADEM, según Flores, J. (2004), comprende un total de 43 personas:

- Junta directiva = 05

- Personal Médicos + Especialistas + Enfermera (o) = 19
- Personal Administrativo + Personal Asistencial + Obreros = 19

La muestra: "*por tratarse de una población denominada poblacional o finita, es decir, cuyos integrantes son conocidos y pueden ser identificados y listados por el investigador en su totalidad*" (Hurtado, J 2000); será determinada por el número de instrumentos (cuestionarios) aplicados al recurso humano, los cuales serán distribuidos por el investigador en el CENACADEM, buscando así la equidad participativa, de la siguiente manera:

- Junta Directiva = 01 instrumentos.
- Servicios Administrativos = 02 instrumentos.
- Servicios de Enfermería = 01 Instrumentos.
- Servicios Odontológico = 01 Instrumentos.
- Servicios Consulta Médica Deportiva = 02 Instrumentos.
- Servicio de Laboratorio = 01 Instrumentos.
- Servicios de Psicología = 01 Instrumentos.
- Servicios de Farmacia = 01 Instrumentos.
- Servicios de Medicina Física y Rehabilitación = 01 Instrumentos.
- Servicios de Cineantropometría = 01 instrumentos.

- Servicios de Servicios Generales = 01 instrumentos.
- Servicios de Fisiología del Ejercicio = 01 instrumentos.

Para un total de 14 instrumentos (cuestionarios).

IV.2.- Técnicas de Observación:

Se utilizará la técnica de la encuesta, por intermedio de la aplicación de un cuestionario, en los distintos niveles de la organización y en los diversos servicios de salud y generales del CENACADEM, los cuales suman un total de 14 instrumentos.

Esta técnica de observación la define Hurtado, J (2000) como: "*...una técnica basada en la interacción personal, y se utiliza cuando la información requerida por el investigador es conocida por otras personas o cuando lo que se investiga forma parte de la experiencia de esas personas*".

En este sentido, el instrumento (cuestionario), lo más corto, preciso, claro y viable, se concentró en 4 preguntas de ítems cerrados (dicotómicos) centrados en respuestas de ¿SI? o ¿NO?, otras preguntas con tres (03) ítems cerrados: Siempre_?, A veces_? y Nunca_?, preguntas con cuatro (04) ítems cerrados: De acuerdo¿?, En Desacuerdo¿? y Totalmente de

acuerdo¿? Totalmente en desacuerdo ¿? y finalmente una(01) pregunta con ítems abierto para brindar mayor autonomía al encuestado y mejor consideración de análisis al encuestador (investigador).

Todo esto, considerando los parámetros sobre Factores: de la Organización y de Administración de Recursos Humanos. (ANEXO A: Instrumento para el diseño de un programa de recursos humanos en CENACADEM).

IV.3.- Formas de Recolección de Datos:

DE OFICINA: Se revisan distintos documentos, trabajos, bases teóricas, fuentes, estudios, leyes, normas y experiencias que existen en materia de administración De Recursos Humanos.

Se formulan y evalúan las distintas alternativas de instrumentos. El investigador diseña el instrumento definitivo; y sacan las respectivas 20 copias para su entrega.

DE CAMPO: Se realizan visitas técnicas "sorpresivas" (no formales) y otras "dirigidas" (formales) al CENACADEM, observando su funcionamiento normal.

Se les solicitará a las máximas autoridades directivas del CENACADEM (por escrito) el permiso y la mayor colaboración posible para las respectivas visitas técnicas y aplicación del instrumento, como consideración de importancia para llevar con éxito la realización del presente trabajo.

Se procederá a la entrega personal de las encuestas en cada uno de los servicios por parte del investigador, tomando en cada uno de ellos un encuestado al azar.

Se fija un tiempo determinado para llevar a cabo este proceso el cual no debe pasar de una semana; y se procede a la recolección de los cuestionarios ya respondidos, los cuales se concentrarán para su entrega en la Oficina de Administración ; Lic. Elsy Duran, a quien le agradezco su vital colaboración.

IV.4.- Análisis de la Información:

Para el análisis de la información obtenida aplicaremos los principios del método de "*juicio de expertos*", que define Chávez (1994): "*la validez de contenido, es la correspondencia del instrumento con su contexto teórico. No*

se expresa en términos numérico, se basa en la necesidad de discernimiento y juicios, independientes entre expertos".

Además de poder contar en el sector con los siguientes parámetros de ayuda para la interpretación, análisis y validez de la información:

- Asesorías directas con especialistas, profesionales, técnicos y estudiosos del ramo; pertenecientes a distintas organizaciones nacionales, regionales y locales (ULA, UCAB, MSDS, INMEDER, CENACADEM, otros).

- Asesoría directas con la Msc. Marlene Rodríguez Pereira, Directora de Centro Nacional de Ciencias Aplicadas al Deporte del Estado Mérida (CENACADEM) Especialista en Control Médico del Entrenamiento Deportivo y Medicina Laboral, Asesoría del Profesor Ramón Jáuregui y Tutoría del Dr. Eliseo Moreno.

- Revisión y análisis con las normas y leyes internacionales y nacionales actuales que rigen la materia.

- Consulta de documentos, programas, proyectos, referencias bibliográficas existentes sobre el tema.

- Referencias solicitadas por e – mail, y localizadas por Internet.

- Mesas técnicas de trabajo realizadas con el la Directora del Centro.

- Asesoría Legal del Abogado Rigoberto José Méndez Parra.

Nota: Los datos y las observaciones obtenidas en los cuestionarios serán procesadas por intermedio del Programa Excel; llevados a sus respectivos "diagramas de Barras y de Tortas" para su análisis.

IV.5.- Tipo de Estudio

En base a la Naturaleza del Estudio, se puede definir el presente trabajo Transversal, de tipo Documental (01) y cómo una investigación Descriptiva (02) y como un Proyecto Factible (03).

(01) DOCUMENTAL: al obtenerse la información directamente en las fuentes escritas sobre la materia

(02) DESCRÌPTIVO: al obtenerse la información acerca del tema tratado. Lo define textualmente Hernández y Otros (2001), como:

"*Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades y cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis; en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas* ***independientemente, para así describir lo que se investiga***"

(03) PROYECTO FACTIBLE: al formular una propuesta de solución a un problema.

El Proyecto Factible lo define Hurtado (1998) como: "*la elaboración de una propuesta de un modelo que constituye una solución a un problema o necesidad existente en un grupo social, comunidad o institución*"

En lo que respecta al Diseño de la Investigación se considera como un diseño de campo transeccional, al recolectar los datos en un solo momento, en un tiempo único y en el lugar de los hechos; además de ser no experimental, ya que no se someten a ningún estímulo con fines de observar los efectos que producen al grupo de personas en estudio.

Se observaron los hechos estudiados tal como se manifiesta en su ambiente, y en este sentido no se manipulan intencionalmente las variables.

Definición de Ballestrini (1997) sobre un Diseño de Investigación de tipo "*Diseño de Campo No Experimental Transeccional*

CAPITULO V

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

V.1. Antecedentes de la Investigación

Muchos son los autores que han realizado trabajos de investigación, referente a las normas, procedimiento y diseño organizacional de una Dirección de Recursos Humanos, algunos de posturas académicas y otros desde la misma aplicación de modelos ya preconcebidos o diseñados para cada entidad en particular. Lo cierto es que ha sido un tema revisado desde distintos enfoques.

Como antecedente punto de partida de este trabajo se menciona el realizado por Taylor y Fayol pusieran las bases de la administración a través de la coordinación, dirección, para el mejor empleo de los recursos humanos. Taylor creó las "oficinas de selección". La organización funcional trajo la aparición de especialistas en las áreas de mercados, finanzas, producción y comenzaron a aparecer en los Estados Unidos los departamentos de relaciones industriales como consecuencia de la

necesidad de poner en manos los expertos una función importante de elaboración de nominas, contratación y pago de seguro social.

Los Programas de Recursos Humanos, motivo de esta investigación, por igual ha sido plasmados en cada uno de sus capítulos y tópicos, de los que resaltan los siguientes:

- Administración de Recursos Humanos.
- Reclutamiento del Recurso Humano.
- Selección del Personal.
- Diseño de Cargos.
- Descripción de Cargos.
- Análisis de Cargos.
- Evaluación del Desempeño Humano.
- Compensación de Salarios.
- Planes de Beneficios Sociales.
- Higiene y Seguridad Laboral.
- Relaciones Laborales.
- Entrenamiento de Personal.
- Desarrollo del Recurso Humano.
- Desarrollo Organizacional.

- Sistemas de Información. Bases de Datos.
- Auditoria de Recursos Humanos.
- Normativas Laborales.

Es así como vale la pena la opinión directa de algunos autores estudiosos en el tiempo sobre la materia, y que anteceden a cualquiera investigación sobre la materia, o en nuestro caso, "Programa":

a.- William B. Werther, J. (1989), quien en su Obra: "Administración de Personal y Recursos Humanos", hace hincapiés en los siguientes aspectos: Historia, Hombre y Organización. Reclutamiento de Recursos Humanos. Selección de Personal. Entrevistas y Desafíos. Desarrollo y Evaluación. Orientación y Ubicación. Capacitación y Desarrollo. Planeación. Compensaciones. Prestaciones y Servicios al Personal. Motivación del Personal. Seguridad y Disciplina Laboral. Comunicación Laboral. Sindicatos. Auditoria y Normas.

b.- Andrew F. Simula y John F. McKenna (1992), en la magistral obra intitulada: "Administración de Recursos Humanos. Conceptos Prácticos"; apuntan los siguientes capítulos programáticos: Función del Recurso Humano. Diseño del Trabajo. Planeación de los Recursos Humanos. El

Empleo. Capacitación y Desarrollo. Evaluación del Rendimiento. Administración de las Prestaciones. Salud y Seguridad Ocupacionales. Relaciones Laborales y Contratos Colectivos. Personal Internacional. Normas y Procedimientos.

c.- George Strauss (1999), apunta en su libro, conjunto con Leonard Sayles y Jorge Cárdenas: "Personal. Problemas Humanos de la Administración"; los siguientes tópicos: El Individuo y sus Oficios. Los Grupos, Supervisores y Sindicatos. Las Destrezas Gerenciales. La Estructura Organizativa. El Desarrollo y Protección del Trabajador. La Administración y el Desarrollo Organizacional. La Remuneración.

d.- Finalmente, dentro de estos antecedentes históricos, de grandes conocedores y estudiosos de la materia, hay que citar, a quien en los últimos tiempos ha "revolucionado" los programas y textos de investigación sobre los Programas de Recursos Humanos; y es muy utilizado en la presente investigación; se trata de Adalberto Chiavenato (2003) y su "Best Seller – Internacional" de "Administración de Recursos Humanos" donde se presentan las siguientes partes: Interacción entre Personas y Organizaciones. Sistemas de Administración de Recursos Humanos. Subsistema de Provisión de Recursos Humanos. Subsistema de Aplicación

de Recursos Humanos. Subsistema de Mantenimiento de Recursos Humanos. Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos. Subsistema de Control de Recursos Humanos.

V.2.- Bases Legales

Basados en referencias bibliográficas consultadas y en experiencias sobre la materia se presentan los siguientes fundamentos teóricos y legales:

- **Relaciones laborales**

Las relaciones laborales en Venezuela, antes de la promulgación de la primera Ley del Trabajo de fecha 23 de julio de 1928, estuvieron reguladas, en el ámbito nacional, por la Ley de Talleres y Establecimientos Públicos (1917) y por disposiciones sobre diversas materias diseminadas en los Códigos Civil, Mercantil y de Minas.

La primera Ley del Trabajo (1928) reguló, en un solo cuerpo sustantivo, algunos de los derechos y obligaciones derivados de la relación de trabajo. El 16 de julio de 1936 se sanciona la Ley del Trabajo, que establece un conjunto sustantivo de normas para regular los derechos y obligaciones derivados del hecho social trabajo, pero sin ninguna

reglamentación legal del derecho procesal del trabajo. Con posterioridad el 16 de agosto de 1940, se dicta la Ley Orgánica de Tribunales y de Procedimiento del Trabajo, que establece por primera vez una jurisdicción laboral autónoma y especializada en materia procesal del trabajo, la cual fue reformada parcialmente el 30 de junio de 1956 y el 18 de noviembre de 1959, remitiendo a la aplicación supletoria del Código de Procedimiento Civil.

La Ley del Trabajo de 1936 fue reformada en 1945 y en 1947 fue modificada nuevamente por la Asamblea Nacional Constituyente, con varios cambios (1966, 1974, 1975 dos veces y 1983)- estuvo vigente hasta la promulgación de la Ley Orgánica del Trabajo de 20 de diciembre de 1990, reformada, a su vez, el 19 de junio de 1997. Durante este lapso, además, la materia laboral ha estado regulada por diversas leyes especiales.

El desarrollo del Derecho Procesal del Trabajo en Venezuela, demuestra que en la actualidad, no puede hablarse en puridad de una justicia laboral autónoma y especializada, que garantice la protección del trabajador o trabajadora en los términos y condiciones establecidos en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y en la legislación laboral.

El artículo 257 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela de fecha 30 de diciembre de 1999 establece: "El proceso constituye un instrumento fundamental para la realización de la justicia. Las leyes procésales establecerán la simplificación, uniformidad y eficacia de los trámites y adoptarán un procedimiento breve, oral y público. No se sacrificará la justicia por la omisión de formalidades no esenciales.

1.- Marco Legal que Regula a los Recursos Humanos en la Administración Pública:

- **La Constitución Nacional**

El Artículo 141° de la Constitución de la Republica Bolivariana de Venezuela (1999), indica: " La Administración Pública está al servicio de los ciudadanos y ciudadanas y se fundamenta en los principios de honestidad, participación, celeridad, eficacia, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio de la función pública, con sometimiento pleno a la ley y al derecho"

En la Constitución de la Republica Bolivariana de Venezuela (1999),refiere Cuestiones laborales capitulo "V" Titulo III, en los artículos del

87º al 96º. Así como la Ley Orgánica del Trabajo que rige la situaciones laborales y relaciones jurídicas derivadas del trabajo como hecho social.

En 1961 no establecía expresamente que la materia concerniente a la carrera administrativa debía regularse mediante una Ley formal nacional, esto es, dictada forzosamente por el entonces Congreso de la República. Sin embargo, la referida norma constitucional pautaba que tal ley regiría exclusivamente a los empleados de la Administración Pública Nacional, lo conllevó a afirmar la competencia para dictar la ley reguladora de la carrera administrativa correspondía únicamente al Poder legislativo Nacional.

Así lo dispuso la Ley de Carrera Administrativa de 1975, al señalar, en su artículo 1º, que la misma tenía por objeto regular "...los derechos y deberes de los funcionarios públicos en sus relaciones con la Administración Pública Nacional...", por lo que de inmediato quedaron excluidos de su aplicación los funcionarios que integraban el personal de las ramas Judicial y Legislativo del Poder Público Nacional, y los funcionarios dependientes de los Poderes Estadales y Municipales.

De manera tal, que la aplicación de la Ley de Carrera Administrativa se encontraba estrechamente vinculada a lo que la doctrina patria interpretaba por Administración Pública Nacional. Así, en un primer momento

se expresó que la indicada ley en tendía que Administración Pública Nacional "... al conjunto de los órganos que integran el Poder Ejecutivo Nacional, como centrales (Organismos y Ministerios de la Presidencia de la República) como descentralizados (Institutos Autónomos)". Esta Ley fue derogada y entra en vigencia "La Ley sobre el estatuto de la Función Pública" (2001)

Esta Ley indica en el Titulo I en su artículo 1° " El presente Decreto Ley establece el Estatuto General que rige a los funcionarios al servicio de la Administración Pública Nacional. Igualmente rige el sistema de dirección y de gestión de la función pública y la articulación de las carreras públicas. Además, regula el Sistema de administración de personal , el cual comprende la planificación de recursos humanos, procesos de reclutamiento, selección, ingreso, inducción, capacitación y desarrollo, planificación de las carreras, evaluación de méritos, ascensos, traslados, transferencia, valoración y clasificación de cargos, escala de sueldos, permisos y licencias, régimen disciplinario, normas para el retiro y el régimen jurisdiccional.

La Ley contiene las normas del régimen de los funcionarios públicos, el sistema es la función pública y la articulación de las carreras públicas; la dirección y gestión de la Función Publica; el sistema de administración de personal, asignación de competencias a las Oficinas de recursos Humanos

de los órganos y entes de la Administración Pública para que puedan implementar una política de personal acorde con los requerimientos de su organismo, dentro de las directrices aprobadas por los órganos de la Función Pública.

Así como también existe la Ley Orgánica de Procedimientos administrativos por la cual se regirán todos los funcionarios públicos Nacionales, Estadales y Municipales del país.

V.2. Marco Teórico

La idea de Administración que tengamos es fundamental para definir la noción conceptual de Administración de Personal, esto que parece tan obvio resulta complejo dada las numerosas definiciones que cada escuela propone.

Entonces, comencemos desde su raíz etimológica para despejar el tema, al respecto el profesor argentino José Roberto Dromi, que "Etimológicamente el vocablo administración proviene de los términos latinos administratio y administrare, de ad (a) y ministrare, (servir), siendo su significado literal servir a, lo que traduce la idea de acción o actividad. Según otros, administrare resulta por contracción de ad manus trahere, integrada por el prefijo ad, el sustantivo manus y el verbo trahere, lo que implica

alusión a la idea de dirección, manejo o gestión hacia un fin. En alemán, por el contrario, el sustantivo verwaltung (administración) deriva del verbo walten (reinar, imperar) que hace referencia a una idea de poder."Este término expresa una doble faz en su acepción, en sentido objetivo la actividad de la persona o un grupo de ellas, dirigidas para concretar un fin, y en sentido subjetivo es un aparato u órgano que se le atribuye la función de administrar.

Modernamente, se considera a la administración como la organización de la actividad humana en dirección al logro de resultados, en otros términos, se puede decir con el profesor español Ramón De Lucas Ortueta, que es:

"...el propósito de prevenir resultados y de controlar la coincidencia entre nuestras previsiones de los hechos que a diarios se suceden."

De allí que, la administración de empresas sea la ciencia, la técnica y el arte de organizar a las personas y sus aportes de capital, materiales y trabajo, a fin de producir bienes o servicios que satisfagan la necesidades de los consumidores, cuyo radio de acción organizativa y directiva alcanza, incluso a los proveedores y clientes, y a la vez busca la alianza estratégica con otras empresas para agregar valor al producto o servicio que ofrece en el mercado.

Mediante este concepto se deja sentado que los bienes (capital, trabajo, materiales, etc.) provienen de las personas, consecuentemente, la persona humana y su organización para un fin productivo determinado, es central al definir la administración de empresas, y por lo mismo que nos referimos al ser de mayor complejidad hasta ahora conocido, es que no basta la ciencia o la técnica, es necesario inclusive el arte.

De este modo, superamos el viejo dilema de considerar a los recursos humanos a la par de los recursos materiales o económicos, y que en la actualidad aún persiste, expresado en el organigrama de no pocas empresas, en donde el Gerente de Administración y Finanzas, "administra" a los recursos humanos, materiales y financieros, como si las cosas o el dinero pudieran recibir y cumplir órdenes como los humanos.

Por otro lado, incluimos en el concepto a los proveedores, socios estratégicos y clientes en el área de influencia de la organización empresarial, y no la constreñimos al concepto clásico de capital, trabajo y recurso naturales, ya que este nuevo tipo de organización, entrelazada con mucha otras a través de diversas modalidades de alianzas empresariales e integración de la sociedad de consumidores, al rededor del grupo

empresarial que satisface sus necesidades (joint venture, subcontratación, outsourcing, sistemas de organización de los clientes Ej. tarjetas de crédito para los consumidores, sistemas de integración en línea, vía internet, de proveedores y consumidores, etc), será el germen del ordenamiento social del futuro: la Sociedad en redes.

En este orden de ideas, nuestro concepto de Administración de Personal de modo resumido es el siguiente: Es la especialidad que tiene por objeto administrar la cultura laboral. Esta noción conceptual de modo desarrollado, lo definimos así: La Administración de Personal como especialidad de la Administración de Empresa se reconoce como un área interdisciplinaria, y tiene como objeto de estudio y de acción la administración de las personas vinculadas directa o indirectamente a una empresa o conjunto de empresas, a partir de la búsqueda de una coherencia cultural mínima en su dimensión laboral.

Entonces, la unidad de pensamiento entre los trabajadores que conforman el grupo de dirección y el personal en general, en directa relación al cliente o consumidor final, será la guía de acción en las tres esferas siguientes:

La primera corresponde a una educación o contribuciones al modo de pensar y actuar de los jefes de empresa, en todos sus niveles y categorías,

desde el Presidente hasta el más modesto jefe de equipo o supervisor, aclarando y reforzando sus conceptos, valores y principios sobre el ejercicio de sus poderes de dirección (facultades de normar reglamentariamente las labores, dictar las órdenes para la ejecución de las mismas, y sancionar disciplinariamente), y organización (selección, asignación, evaluación, promoción, motivación, asistencia, reconversión de los trabajadores, y contratación de empresas de dotación de personal).

En la segunda esfera, se busca formar, reformar o reforzar, en suma elevar la calidad de la moral de productores del personal que recibe órdenes, en todos los niveles, y su adecuación plena a la concepción de cultura empresarial que tienen sus dirigentes, no sólo en su aspecto ético e ideológico (conceptos, valores y principios), sino también en lo concerniente a su aporte y comportamiento personal en la creación de la riqueza, y fundamentalmente, recogiendo información de las técnicas y propuestas que de ellos surge para mejorar el proceso productivo, la calidad del producto o de la prestación del servicio.

Por último, la esfera estratégica que realiza la intersección de las otras dos, habitada por las personas que conforman el área de Personal o Recursos humanos, tiene por función la administración de la cultura de la organización, en otras palabras, estructura el pensamiento guía y lo

comparte con las personas vinculadas en la empresa ya sea por contrato directo o indirecto, para ello desarrolla, entre otras sub funciones, las siguientes: Planifica la estrategia, diseña y ejecuta programas, establece los controles de gestión, determina los estándares, diseña las líneas de carrera del personal, construye y evalúa los indicadores numéricos que permitan medir el valor agregado de su administración y de los trabajadores, y asimismo, canaliza el flujo de la información que facilitará conocer y preparar el clima y el ambiente laboral en su conjunto, para conseguir o realizar los objetivos propuestos, y será el gran comunicador y capacitador por excelencia al interior de la empresa.

Mediante la noción conceptual propuesta, se rescata el término cultura en el mundo del trabajo, entonces, esta acepción merece mayor análisis, revisando el diccionario literalmente, la cultura se define como cultivo, acción de cultivar, instrucción, ilustración, sabiduría resultante de haber ejercitado el hombre su entendimiento en cultivar los conocimientos humanos.

Desde el punto de vista sociológico, el Dr. Armand Cuvillier cita diversos aportes que en su conjunto permiten formarse una idea sobre la cultura, a saber: "Bajo la influencia del romanticismo alemán,... la Kultur concebida como la expresión del alma profunda de la comunidad,(...). ...el

sociólogo Alfred Weber, el creador de la kultursoziologie, considera que...La cultura, consiste en la realización del espíritu, en la realización del yo filosófico y emocional. Taylor definía la cultura como ese todo complejo que comprende el conocimiento, la creencia, el arte, la moral, el derecho, la costumbre y todas las otras capacidades adquiridas por el hombre en su carácter de miembro de la sociedad. J. Folsom llamaba culture a la suma de todo lo que es artificial: todo el equipo de herramientas, hábitos de vida, que han sido inventados por el hombre y que se transmiten de una generación a otra. Dixon, con más precisión aún, da ese nombre a la totalidad de los productos y actividades de un pueblo: orden social y religioso, costumbres y creencias que, en el caso de un pueblo más avanzado le llama civilización. Sorokin, por fin, cuenta la cultura,...y la define como la totalidad de los pensamientos, valores y normas que poseen las personas en interacción, y la totalidad de los vehículos que objetivizan, socializan y transmiten esos pensamientos. (...) Y, recordando a Keyserling,... la cultura es,...el valor genérico supremo, permanente, que crece y madura en contraste con la floración y la decadencia de los aspectos técnicos de la sociedad civilizada.

La cultura, entonces es, la estructura del pensamiento consolidado en el espíritu de cada persona, en cuya dinámica interna se configura la representación del mundo, sistemas de valores, concepción ética, estilo de vida, arquetipos y paradigmas personales, patrones de conducta, etc., y

sobre la base de este factor consciente el ser humano proyecta su plan de vida, que influye permanentemente en la toma de decisiones del sujeto respecto al mundo exterior.

Pues bien, esa cultura en su dimensión laboral, será el objeto de estudio y acción de la administración de personal. Entonces, el operador de personal, tiene que conocer la cultura laboral que cada trabajador trae al centro de trabajo o desarrolla dentro de él, y evaluar su evolución durante su tiempo de servicios, y fundamentalmente, no tan sólo convencerlo a que haga suyo los paradigmas culturales de la empresa, sino a que rinda testimonio de ello con su trabajo diario, en sus relaciones humanas con sus jefes, compañeros de trabajo, clientes, proveedores y socios del negocio.

La tarea de refuerzo y mejora de la cultura laboral de los trabajadóres, será una función permanente y que merece la participación de todos en su desarrollo, en donde el administrador de personal será el director de orquesta, el gran motivador y sistematizador de experiencias.

Tanto es así, que en empresas de vanguardia en la administración de personal, se ha creado la Gerencia del Conocimiento adjunta a la Gerencia Central de Personal, y que tiene como función básica la administración de

los canales de la organización, por donde fluye el conocimiento que requiere el trabajador según sus competencias.

El Profesor Mexicano Fernando Arias Galicia define a la administración de los recursos humanos así:

"es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización y del país en general"

Esta visión del tema, le otorga vida propia al "proceso administrativo" donde la persona es el insumo y el resultado es un mejor trabajador, aunque no bastan mecanismos externos para acrecentar el esfuerzo personal, y entre otros valores, es necesario y decisivo resortes internos, culturales, en la concepción ideológica del trabajador, sin ellos se haría del centro de trabajo una suerte de concurso por el premio y no sería la mejora continua en el trabajo el resultado de una convicción moral personal, a partir de una identificación interna con la cultura institucional y su aporte personal y colectivo al progreso de país. Esto es, centrar la atención en lo más profundo del ser, la motivación trascendente (valor espiritual). Sin descuidar, por cierto, la motivación intrínseca (valor intelectual) y la motivación extrínseca (valor remuneración - condiciones de trabajo).

La Administración de recursos humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos las habilidades etc, de los miembros de la organización en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

Los cuatro principales objetivos de los recursos humanos:

- Objetivos sociales. Saber mantenerse dentro de las sociedad como un individuo con valores y propósitos dentro de ella.

- Objetivos organizacionales. Tener un buen control dentro de las funciones directivas y administrativas de una organización.

- Objetivos funcionales. Están enfocadas en función delas necesidades de la organización.

- Objetivos individuales. Son los que pretenden seguir y alcanzar los recursos humanos dentro de una organización.

Como fácilmente puede apreciarse, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano esta dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí a que toda organización debe prestar primordial atención a su personal, (talento humano).

La organización, para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos, estos son elementos que, administrados correctamente, le permitirán o le facilitarán alcanzar sus objetivos; como son los, Recursos materiales, comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc. Recursos materiales, Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc, talento humano, No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

No hay duda de que muchos trabajadores, por lo general, están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes. Tomando en consideración los cambios que ocurren

en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo.

Todos lo gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo. Pero *¿Pueden las técnicas de administración del talento humano impactar realmente en los resultados de una compañía?* La respuesta es un "SI" definitivo. En el caso de una organización, la productividad es el problema al que se enfrenta y el personal es una parte decisiva de la solución. Las técnicas de la administración de personal, aplicadas tanto por los departamentos de administración de personal como por los gerentes de línea, ya han tenido un gran impacto en la productividad y el desempeño. Aun cuando los activos financieros, del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados - el talento humano - tienen una importancia sumamente considerable. El talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del director de Recursos humanos es influir en esta relación entre una organización y sus empleados."La Dirección de Recursos

humanos es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones"

En la actualidad los empleados tienen expectativas diferentes acerca del trabajo que desean desempeñar. Algunos empleados desean colaborar en la dirección de sus puestos de trabajo, y quieren participar en las ganancias financieras obtenidas por su organización. Otros cuentan con tan pocas habilidades de mercado que los empresarios deben rediseñar los puestos de trabajo y ofrecer una amplia formación antes de contratar. Así mismo, están cambiando los índices de población y la fuerza laboral.

El Recurso Humano distribuido en la Organización mediante una estructura que implica relaciones jerárquicas, es el garante del funcionamiento de los sistemas operativos y funcionales. En consecuencia, el Sistema de Recursos Humanos amerita una gran importancia, ya que constituye uno de los campos del movimiento administrativo que en el desenvolvimiento histórico de la humanidad ha despertado gran preocupación a los estudiosos por generar técnicas y procedimientos que alivien, por un lado, la gran responsabilidad de manejar el elemento mas importante de toda Organización, EL HOMBRE, y por otro, viabilizar el

funcionamiento armónico y productivo de los diversos factores propios de la Administración de Recursos Humanos.

Las investigaciones y aportaciones sobre la correcta Administración de los Recursos Humanos han conformado técnicas y sistemas modernos que en la actualidad se aplican en las Organizaciones más eficientes y progresistas.

Para poder comprender a la Administración de los Recursos Humanos se necesita utilizar una serie de elementos que permitan analizar los diversos factores internos y externos que se presentan en el contexto social y por lo tanto el papel que desempeña en una sociedad como la nuestra. Por otra parte se requiere analizar en profundidad que aspectos la identifican dentro de la concepción del Sistema Administrativo como mecanismo de desarrollo de la sociedad venezolana; por lo tanto esa intervención tiene que fortalecerse a través de un proceso planificado y coherente de los Recursos Humanos, de una Administración de Personal que responda a criterios técnicos y con un sentido de racionalidad articulando todos los factores en sistemas que ayuden a una mejor organización y con ello se pueda obtener un mayor aprovechamiento de las capacidades individuales y colectivas de la Organización en beneficio de la sociedad en conjunto.

La presente investigación y la formulación de sus resultados constituye uno de los programas de importancia para el Centro Nacional de Ciencias Aplicadas al Deporte del Estado Mérida (CENACADEM) por cuanto el diseño de Organización de Administración de Personal del Centro proporciona los elementos que sirven de soporte para la toma de decisiones en el futuro y significa una de las respuestas más directas a los diferentes problemas que puede experimentar el centro en lo referente a la Administración de Personal.

Dentro de la investigación realizada, es de mucha importancia utilizar los procedimientos descritos por algunos autores referente al tema y de esta manera verificar la situación actual del Centro. De esta manera se podrá comprobar la capacidad de administración y detectar oportunamente tanto los peligros potenciales como las posibles oportunidades favorables en esta materia.

Por tanto, se pretende identificar si el CENACADEM cuenta con un sistema integrado de Administración tanto de Recursos Humanos, como materiales y técnicos, acorde con su actual realidad.

La Administración de Recursos humanos tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo

más satisfactorio así mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta. Puede decirse, sin exageración, que una organización es el retrato de sus miembros.

Entre los procedimientos a seguir para lograr una Dirección de Recursos Humanos ideal, contamos con los siguientes:

V.2.1 Reclutamiento de Personal

Es una actividad fundamental del programa de gestión de Recursos Humanos de una organización. Una vez que se han terminado las necesidades de Recursos Humanos y los requisitos de los puestos de trabajo es cuando puede ponerse en marcha un programa de reclutamiento para generar un conjunto de candidatos potencialmente cualificados. Estos candidatos podrán conseguirse a través de fuentes internas o externas. Es así como las fuentes de Recursos Humanos son denominadas fuentes de reclutamiento ya que pasan a ser blancos sobre los cuales incidirán las técnicas de reclutamiento.

El reclutamiento es básicamente un proceso de comunicación de mercado: exige información y persuasión. La iniciación del proceso de reclutamiento depende de la decisión de línea. Como el reclutamiento es una función de staff, sus actos dependen de una decisión en línea, generalmente denominada requerimientos de empleado o requerimientos de personal.

La función de reclutamiento es la de suplir la selección de candidatos, es una actividad que tiene por objeto inmediato atraer candidatos, para seleccionar los futuros participantes de la organización.

El reclutamiento empieza a partir de los datos referentes a las necesidades presentes y futuras de los Recursos Humanos de la organización.

- **Fuentes de reclutamiento**

De no existir dentro de inventario de candidato deseado, se acudirá a los candidatos que se encuentran en espera de una oportunidad y, al no localizarlo tampoco, se recurrirá a las fuentes de reclutamiento, entendiendo por tales los medios de que se vale una organización para atraer candidatos adecuados a sus necesidades. La fuente de abastecimiento más cercana es

la propia organización y se refiere a las amistades, parientes o familiares del propio personal. Las ventajas que reporta esta fuente de reclutamiento, llamada interna, se manifiesta en la integración del personal de nuevo ingreso; sin embargo, algunos expertos consideran que son mayores sus desventajas por las fricciones y conflictos que surgen con el personal cuando no es aceptado el candidato o cuando, ya en el desempeño de sus labores, disminuye la objetividad de los familiares en los casos en que se sanciona a sus parientes, se les niega a un ascenso, etc.

Existen también las llamadas fuentes externas de reclutamiento, como es el caso de las agencias de empleo, medios publicitarios, universidades, bolsas de trabajo, etc. En un país como México, con grandes problemas de subempleo y con grandes carencias de personal altamente cualificado, de importancia capital prestar atención a las fuentes de reclutamiento. Será determinante en la efectividad del reclutamiento la anticipación con que disponible en el mercado de trabajo, planear e iniciar los programas entretenimiento en tiempo oportuno y cubrir las vacantes con la anticipación solicitada. No sé debe desconocer que el reclutamiento implica un costo que no siempre se justifica por la magnitud de la organización y la rotación del personal que ésta tiene.

V.2.2 Selección de Personal

El proceso de selección comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quién deberá contratarse.

El reclutamiento y selección de Recurso Humano deben considerarse como dos fases de un mismo proceso.

La tarea de selección es la de escoger entre los candidatos que se han reclutado, aquel que tenga mayores posibilidades de ajustarse al cargo vacante.

Puede definirse la selección de Recurso Humano como la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, o entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal.

La selección intenta solucionar dos problemas básicos:

a) La adecuación del hombre al cargo

b) La eficiencia del hombre al cargo

Hay considerar las diferencias individuales o sea, tener en cuenta las necesidades de la organización y su potencial humano así como la satisfacción que el trabajador encuentra en el desempeño del puesto. Esto nos lleva a determinar el marco de referencia; es decir, la organización en que se realice la selección de personal, la cual es, pues, la elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y un costo adecuado que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio y asimismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de organización.

Como paso previo a la selección técnica de personal, resulta obligado conocer la filosofía y propósitos de la organización, así como los objetivos generales departamentales, secciónales, etc., de la misma. Esto implica, entre otras cosas, la valoración de los recursos existentes y la plantación de los que van a ser necesarios para alcanzar esos objetivos, y que comprende la determinación de las necesidades presentes y futuras en cuanto a cantidad y calidad .

La comparación entre dichas necesidades y el inventario de recursos humanos, permite precisar que se están seleccionando personal para una organización y no para una tarea o puesto específicos, y también que ese

proceso tiene lugar en un momento del desarrollo de la personalidad del individuo y de la dinámica de una organización. Este es un punto que no siempre se tiene en cuenta. Es frecuente encontrar en la práctica que la selección se efectúa teniendo en mente un puesto específico y perdiendo de vista a toda la organización. Independientemente de la validez de la aseveración inmediata anterior, se precisa la respuesta a las interrogantes que a continuación se plantean y que permitirán definir los criterios de selección de personal para una organización en particular:

* Aquel nivel se va a seleccionar?(Ejecutivos, empleados, obreros)

*Que requisitos que exige cada puesto para su desempeño eficiente?

*Que posibilidades de desarrollo y promoción puede ofrecerse a los candidatos?

* Cuáles son las políticas y limitaciones contractuales?

* Cuáles son las posibilidades de sueldo y prestaciones de la organización en relación al mercado de trabajo (zona, potencia, ramo industrial similar)

*Hay suficientes candidatos o va a limitarse a colocarlos en la mejor forma

posible?

*Se están seleccionando a los más aptos o descartando a los menos útiles?

* Se busca al mejor individuo o la homogeneización del grupo de trabajo? , etc.

Basándose en las consideraciones anteriores, puede afirmarse que con frecuencia se hace más hincapié en la técnica que en la capacidad profesional que requiere la selección de personal, la cual sólo es factible con una entrenamiento y supervisión adecuados que aseguren que se están satisfaciendo las necesidades presentes y futuras de lo más valioso que tiene la organización: sus recursos humanos.

Habiendo aclarado que el sistema técnico de selección de personal va a estar matizado por la situación y características particulares de la organización de que se trate, así como de los recursos disponibles, se hace una exposición general de dicho proceso.

- **Principios de la Selección de Personal**

Es de primordial importancia, antes de describir el proceso, enfatizar tres principios fundamentales como lo son; la colocación, orientación y ética profesional.

- **Colocación**

Como ya se indicó anteriormente, es muy común, teniendo en cuenta solamente un puesto en particular; pero parte de la tarea del seleccionador es tratar de incrementar los recursos humanos de la organización por medio del descubrimiento de habilidades como actitudes que puedan aprovechar los candidatos en su propio beneficio y en el de la organización. Así pues, si un candidato no tiene las habilidades necesarias para un determinado puesto, pero se le considera potencialmente un buen prospecto por otras características personales que se mencionarán en más adelante, es necesario descubrir estas habilidades, las cuales puedan ser requeridas en otra parte de la organización o en otra ocupación dentro de la misma.

- **Orientación**

Se ha considerado a la organización como un sistema aislado de su medio. Por tanto, si un candidato no era aceptado, simplemente se rechazaba; pero no hay que olvidar que la organización se encuentra dentro de un sistema económico, social, cultural, político, etc., y que por ello cumplirá con sus objetivos sociales si ayuda a resolver los problemas del país. Es necesario considerar la labor del seleccionador ya no como limitada

por las fronteras de la organización, sino en un sentido más amplio y teniendo como marco de referencia los problemas de su ocupación y desempleo en el país. Entonces, en caso de que no sea posible aceptar a un candidato es importante orientar lo; es decir, dirigirlo hacia otras posibles fuentes de empleo, o así el incremento de sus recursos a través de una escolaridad adecuada, etc. en resumen, si los candidatos han dado su tiempo y esfuerzo a la organización a fin de que está decidida si pueden se el miembros de ella, en este último caso lo menos que puede hacer para corresponder es proporcionar esta orientación. Sin embargo, en la práctica sucede frecuentemente lo contrario. Es muy común y que si el candidato no es considerado adecuado, sencillamente se le mienta y se le diga que su solicitud será estudiada y que después se le avisara el resultado. La verdad es que se le rechazó y simplemente se deja al tiempo que resuelva el problema: que el candidato encuentre otro empleo. La razón primordial de esta postura parece ser que sí se dice a los candidatos que no han sido aceptados, frecuentemente desean conocer las razones de esa decisión; es decir, desean juzgar el trabajo de los propios seleccionadores, lo cual puede molestar a éstos. Quiera desde luego, a la propia habilidad del seleccionador, realizada esta orientación para que sea adecuada, sin menoscabar los principios éticos necesarios.

- **Ética Profesional**

Parece que muchos seleccionadores no se han dado cuenta cabal de las enormes implicaciones éticas y humanas de su trabajo, a juzgar por la proliferación de oficinas de selección que no cumplen los más elementales principios técnicos de esa función. Es imprescindible insistir en que el proceso de selección implica una serie de decisiones. Ahora bien, esas decisiones pueden afectar a la vida futura del candidato. Si no es aceptado, si se le coloca en un puesto para el cual no tiene habilidades; para el cual tiene más capacidad de la necesaria, etc., son circunstancias que pueden convertirse en fuente de frustraciones para el candidato y que, por tanto, pueden minar su salud mental y la de su familia y afectar negativamente la organización.

- **Elementos de la Selección Técnica**

Para cumplir con esa pesada responsabilidad es necesario, entonces, que las decisiones estén fundamentadas sobre técnicas lógicamente estructuradas, siguiendo un procedimiento científico. Las corazonadas, las intuiciones y la buena voluntad no pueden suplir a los instrumentos científicos para que el seleccionador cumpla con su responsabilidad profesional y humana.

- **Solicitud de Empleo**

Localizados los candidatos, el ambiente en que sean recibidos, así como la manera en que sean tratados, contribuirá en alto grado a mejorar la impresión que se forme de la organización. El espacio asignado a la oficina de reclutamiento y selección deberá proporcionar las facilidades adecuadas a fin de que resulte funcional y reduzca al mínimo las incomodidades que surjan ante la presencia de numerosos candidatos. Es aconsejable una sala de espera confortable, iluminada y suficientemente ventilada, así como cubículos privados que permitan las condiciones ambientales necesarias para la realización de las diferentes etapas del proceso de selección. Al localizar el área de reclutamiento y selección, es importante que sea accesible a los solicitantes y evite que estos transiten en las áreas de trabajo. Determinada él área donde serán recibidos los candidatos, se procede a llenar la solicitud de empleo que abarcará, básicamente, datos personales como: nombre, edad, sexo, estado civil, etc.; datos familiares; experiencia ocupacional; puesto y sueldo deseado; disponibilidad para iniciar labores; planes a corto y largo plazo, etc. Las solicitudes de empleo deberán estar diseñadas de acuerdo con el nivel al cual se están aplicando. Es deseable tener tres formas diferentes: para nivel de ejecutivos, nivel de empleados y nivel de obreros. De no ser posible esto, resulta aconsejable la elaboración

de una forma de solicitud sencilla, accesible a obreros y empleados, misma que pueden complementarse con un currículum Vitae, se determina si el candidato reúne a los requisitos mínimos de escolaridad, edad, etc., en un caso afirmativo se procede a una entrevista.

- **Entrevista Inicial o Preliminar**

Esta entrevista pretende detectar que manera gruesa y en el mínimo de tiempo posible, los aspectos más ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto; por ejemplo: apariencia física, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, etc., con objeto de descartar aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúnen los requerimientos del puesto que se pretende cubrir; debe informarse también la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida, las prestaciones, a fin de que el decida si interesa seguir adelante con el proceso.

Si existe interés por ambas partes, se pasa a la siguiente etapa; la entrevista, que no es más que una es una forma de comunicación interpersonal, que tiene por objeto proporcionar o recabar información o modificar actitudes, y en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones.

En la administración de recursos humanos se encuentran con mayor frecuencia la de selección, de ajuste, de confrontación, de resolución de problemas, de despido, etc.

Cada entrevista en particular tiene un objeto específico, el cual debe estar predeterminado para poder precisar el procedimiento a seguir, la información previa requerida, el ambiente en el que se realizara y su duración.

- **Entrevista de selección**

Si la entrevista es una conversación y tiene un objetivo, habrá de considerarse que eso implica una interrelación de 2 individuos, entrevistado y entrevistador, que van a ejercer una acción recíproca, y aunque es uno de los medios más antiguos para llegar a la información del solicitante, sigue representando hasta la fecha un instrumento clave en el proceso de selección, lo cual implica el conocimiento de diversas técnicas a utilizar en la misma, dependiendo de las características del entrevistado y del nivel a que se están seleccionando. La finalidad del entrevistador es preparar el ambiente en que se realizará la entrevista. En dicho ambiente se incluye la actitud del entrevistador desde el momento en que recibe el solicitante. Una

actitud informal, práctica, relajada, facilita la actitud positiva del solicitante; mientras que una actitud agresiva, formal, reservada, puede ser deseable en otras circunstancias; lo importante es precisar qué clase de elecciones desea provocar el entrevistador y cuáles son las que realmente está generando.

- **Fases la Entrevista**

a.- Rapport

Se basa en la entrevista de empleo, y que puede ayudar a establecer el hecho de que el entrevistador explique antes las características de la organización, sus prestaciones, en el horario, un propósito en otras palabras, es romper el hielo. Frecuentemente este acercamiento inicial no se realiza en el terreno verbal, sino más bien a través de actitudes: mostrándose cordial y amistoso, en virtud de que el candidato habitualmente es una persona a la que no se conoce. Tal vez el escritorio es una barrera; es mejor emplear sillones de sala y confortables.

b.- Cima

Dicha etapa se refiere a la realización de la entrevista propiamente ya que través de ella se van explorar ese las áreas que se comenzaron de manera general y que sirven también para la elaboración de la solicitud.

c.- Cierre

Cinco o diez minutos antes de dar por terminada la entrevista, se anuncia el final de la misma, dando oportunidad al solicitante para que haga las preguntas que estime pertinentes y manifieste sus impresiones sobre la entrevista misma y, finalmente, se le dé a conocer cuál es el siguiente paso a realizar.

- **Informe de la entrevista**

El resultado y conclusiones de la entrevista, en relación al objetivo de la misma, debe ser redactados inmediatamente después de concluida, con objeto de no omitir ninguna información que distorsionen el resultado logrado. El informe debe ser claro, concreto e inteligible para quien posteriormente tenga necesidad de consultarlo. En algunas organizaciones están ya señalado los puntos que de contener de información en una forma diseñada al efecto. La tarea del entrevistador no termina con la redacción del informe. Es aconsejable que para sí mismo realice una crítica sobre la entrevista realizada, que conteste preguntas como las siguientes:

- Obtuvo información necesaria antes de la entrevista?
- Pude establecer el rapport?
- La entrevista se realizó de acuerdo con lo planeado?

- Logré darle seguridad al entrevistado?
- Conseguí el acercamiento requerido?
- Me mostré tranquilo y sin presiones?
- Presione al entrevistado cuando fue necesario?
- El entrevistado estima que valió la pena de entrevista?

- **Pruebas**
- **Pruebas Psicológicas**

En esa etapa del proceso técnico de selección se hará una valoración de la habilidad y potencialidad del individuo, así como de su capacidad de relación con requerimientos del puesto de las posibilidades de futuro desarrollo que han contribuido en la selección de personal.

- **Pruebas de Trabajo**

El examen médico de admisión reviste una importancia básica en las organizaciones, al grado de llegar a influir en elementos tales como la calidad y cantidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad y, siendo un poco más extenso, afecta a los aspectos de desarrollo de dicha organización, con repercusiones al desarrollo y progreso de un país.

- **Pruebas Escritas**

Las pruebas escritas típicas son pruebas de inteligencia, aptitudes, capacidad e intereses. Las pruebas de capacidad intelectual, de capacidad mecánica y espacial, de exactitud de percepción y de capacidad motora han demostrado ser proyectoras con cierto grado de validez para muchos puestos operativos, especializados y semiespecializados en organizaciones industriales. Las pruebas de inteligencia son proyectoras razonablemente buenas para los puestos de supervisión. Sin embargo, la administración tiene la obligación de demostrar que las pruebas utilizadas guardan relación con el puesto, así como las características que tocan muchas de estas pruebas están bastante alejadas del rendimiento real del empleo mismo, no se han podido obtener coeficientes altos de su validez. El resultado ha sido un menor uso de pruebas escritas tradicionales y un mayor interés por las pruebas de simulación del rendimiento.

- **Pruebas de Simulación del Rendimiento**

Las pruebas de simulación del rendimiento están compuestas por conductas laborales reales y no por sustitutos, como sería el caso de las pruebas escritas.

Las dos pruebas de simulación del rendimiento más conocidas son las muestras de trabajo y los centros de evaluación. Las primeras son ideales para empleos rutinarios, mientras que las segundas son ideales para la selección del personal administrativo. Las muestras de trabajo representan un esfuerzo por hacer una réplica de un puesto, en miniatura. Los solicitantes demuestran que tienen el talento necesario realizando las actividades. Mediante la preparación cuidadosa de muestras de trabajo, con base en los datos del análisis del puesto, se determinan los conocimientos, las habilidades y capacidades necesarias para cada empleo. Después, cada elemento de la muestra de trabajo se equipara con un elemento correspondiente del rendimiento laboral.

Una serie más compleja de pruebas de simulación del rendimiento, diseñadas en concreto para evaluar el potencial administrativo de un candidato, serían los centros de evaluación. En los centros de evaluación hay ejecutivos de línea, supervisores y sicólogos especializados que evalúan a los candidatos mientras se someten a ejercicios, que duran entre dos y cuatro días, que simulan problemas reales que enfrentarían en su puesto. Con base en una lista de dimensiones descriptivas que tiene que satisfacer la persona que ocupa el puesto, las actividades pueden incluir entrevistas, ejercicios para resolver problemas internos, análisis de grupo y juego de decisiones empresariales.

- **Medición de la Personalidad y los Intereses.**

Casi nunca es suficiente medir la habilidad física y mental de una persona para explicar el desempeño en el trabajo de la misma, ya que también son importantes otros factores como su motivación y habilidades interpersonales. En ocasiones se utilizan los inventarios de intereses y personalidad como posibles medios de predicción de esos intangibles.

Las pruebas de personalidad se utilizan para medir aspectos básicos de la personalidad del aspirante, como la introversión, la estabilidad y la motivación. Muchas de las pruebas de personalidad son proyectivas; a la persona que se somete a la prueba se le presenta un estimulo ambiguo como podría ser una mancha de tinta o una imagen borrosa y se le pide que lo interprete o reaccione ante ello.

En resumen, algunas pruebas son más representativas de la conducta que deben evaluar que otras. Debido a esto, es mucho más difícil "probar" que algunas pruebas evalúan lo que deben medir, es decir, que son válidas.

La validez de una prueba responde a la interrogante: ¿qué mide esta prueba?. Con respecto a las pruebas para la selección de personal, el

término validez con frecuencia se refiere a la evidencia de que la prueba está relacionada con el empleo, en otras palabras, que el rendimiento en la prueba es un elemento válido para el desempeño en el trabajo.

- Criterio de validez. Demostrar el criterio de validez se refiere básicamente a la demostración de que los que se desempeñan bien en la prueba también lo harán en el empleo, y que los que se desempeñan mal en la prueba, lo harán también en el empleo. Por lo tanto, la prueba tiene validez en la medida en que las personas con calificaciones más altas se desempeñan mejor en el empleo. En la evaluación psicológica, la forma de predecir es la medida que se está tratando de relacionar con un criterio, como sería el desempeño en el trabajo. El término criterio de validez proviene de esa terminología. El siguiente cuadro resume los resultados sobre la validez de diversos instrumentos de selección. Las pruebas del desempeño real ocupan el primer lugar, las evaluaciones indirectas como las pruebas psicológicas o el desempeño académico ocupan un lugar más bajo.

- **Confiabilidad**

A fin de que cualquier prueba de selección sea útil, una empresa deberá estar segura de que las calificaciones en la prueba están relacionadas en una forma predecible con el desempeño en el trabajo. En

otras palabras, es imperativo que se valide la prueba antes de utilizarla: la empresa deberá estar segura de que las calificaciones en la prueba son un buen medio para tener algún criterio como el desempeño en el trabajo. El proceso de validación requiere generalmente de la experiencia de un psicólogo y es coordinado por la Dirección de Personal. El proceso de validación consta de cinco pasos que se muestran a continuación:

Paso I: Analizar el puesto .

Paso II: Escoger la prueba.

Paso III: Aplicar la prueba.

Paso IV: Relacionar las calificaciones de las pruebas con los criterios.

Paso V: Validación cruzada y revalidación.

- **Estudio Socioeconómico**

La investigación socioeconómica debe cubrir tres áreas:

a) proporcionar una información de la actividad social familiar, a efecto de conocer las posibles situaciones conflictivas que influían directamente en el rendimiento del trabajo.

b) Conocer lo más detalladamente la posible actitud, responsabilidad y eficacia en el trabajo en razón de las actividades desarrolladas en trabajos anteriores.

c) Corroborar la honestidad y veracidad de la información proporcionada.

De manera general lo que se indaga es:

Antecedentes personales; estado civil, nacionalidad, enfermedades, accidentes, estudios, antecedentes penales, pasatiempos, intereses, etcétera.

Antecedentes familiares: nombre, estudio y ocupación padres, de los hermanos, de la esposa, de los hijos; e integración familiar (proviene de un hogar desavenido o bien integrado?), etcétera.

Antecedentes laborales: puestos desempeñados, salarios percibidos, causa de la baja evaluación de su desempeño, comportamiento, etcétera.

Situación económica: presupuesto familiar, renta, colegiaturas, propiedades, ingresos, etcétera.

- **Decisión Final**

Con información obtenida en cada una de las diversas fases del proceso de selección, se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos. Hecho esto, se presenta al jefe inmediato y, de ser necesario, al jefe departamento o gerente de área, para su consideración y decisión final.

Es recomendable el que la decisión final corresponda al jefe u jefes inmediatos del futuro empleado, por ser el directo responsable de trabajo del futuro subordinado; al departamento de selección de personal corresponde un papel asesor en dicha decisión final.

En casos especiales, resulta pertinente reunir a los candidatos entre los cuales va a recaer la decisión final, para que en una prueba de situación se valora su habilidad para interrelacionarse, su reacción ante la presión, su manejo de problemas emocionales, etcétera, facilitando la toma de la decisión y ayudando a los candidatos que no se acepten, a percibir directamente los motivos de la decisión adversa para la vacante en particular.

De no ser aconsejable por necesaria la prueba situacional con los "finalistas", deberá comunicarse el resultado de la decisión, procediéndose a la contratación del seleccionado, al registro de los candidatos que deberán ser considerados para futuras vacantes y a los que por cualquier circunstancia no tengan ninguna posibilidad futura. En ambos casos, como en fases anteriores en las que por cualquier circunstancia se interrumpe el proceso de selección es una función social y obligación profesional orientarlos para el mejor aprovechamiento de sus recursos, para lo cual les menester tener un conocimiento actualizado sobre el mercado de trabajo de la zona, de la competencia o de ramas industriales similares.

- **Vacante**

El proceso se inicia cuando se presenta una vacante, cuya definición literal es: puesto que no tiene titular. Para efectos de este ensayo, se entiende como tal la disponibilidad de una tarea a realizar o puesto a desempeñar, que puede ser de nueva creación debido a imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo venia desempeñando. Antes de proceder a cubrir dicha vacante, deberá estudiarse la posibilidad de redistribución del trabajo, con objeto de que dichas tareas sean realizadas

entre el personal existente y, sólo en caso de no ser posible, se solicitará que se cubra.

V.2.3 Diseño, Descripción y Análisis de Cargos

La descripción de cargos es una relación escrita que define los deberes y las condiciones relacionadas con el cargo. Proporciona datos sobre lo que el aspirante hace, cómo lo hace, y por qué lo hace.

Un cargo, anotan Chruden y Sherman, "puede definirse como una unidad de organización que conlleva un grupo de deberes y responsabilidades que lo vuelven separado y distinto de los otros cargos. Es el proceso que consiste en determinar los elementos o hechos que componen la naturaleza de un cargo y que lo hacen distinto de todos los otros existentes en la organización.

La descripción de cargos es la relación detallada de las atribuciones o tareas del cargo (lo que el ocupante hace), de los métodos empleados para la ejecución de esas atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (para qué lo hace).

Recibida la requisición de personal, se recurrirá al análisis y evaluación de puestos, con el objeto de determinar los requerimientos que debe satisfacer la persona para ocupar el puesto eficientemente, así como el salario a pagársele. En caso de no existir dicho análisis y evaluación, deberá procederse a su elaboración para poder precisar que se necesita y cuanto se pagará.

Se denomina Análisis de Puestos al procedimiento a través del cual se determinan los deberes y naturaleza de las posiciones y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia), que deben ser contratadas para ocuparlas, es el proceso de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los cargos o un proceso de investigación de las actividades del trabajo y de las demandas de los trabajadores, cualquiera que sea el tipo o nivel de empleo y proporciona datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizan para desarrollar las descripciones del puesto (lo que implica el puesto) y las especificaciones del puesto (el tipo de persona que se debe contratar para cubrirlo).

V.2.4 Evaluación de Desempeño

Es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.

El procedimiento para evaluar el personal se denomina evaluación de desempeño, y generalmente, se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una cantidad razonable de informaciones respecto a los empleados y a su desempeño en el cargo. Su función es estimular o buscar el valor, la excelencia y las cualidades de alguna persona. Medir el desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo.

V.2.5 Compensación

Está dada por el salario. Su función es dar una remuneración (adecuada por el servicio prestado) en valor monetario, al empleado.

V.2.6 Beneficios Sociales

"Son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados". Estos beneficios pueden ser financiados total o parcialmente por la empresa.

Su función es mantener y aumentar la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad; así como también, ahorrarles esfuerzos y preocupaciones a sus empleados.

V.2.7 Higiene y Seguridad Laboral

Constituyen dos actividades estrechamente relacionadas, orientadas a garantizar condiciones personales y materiales de trabajo, capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados. Según el concepto emitido por la Organización Mundial de Salud, la salud es un estado completo de bienestar físico, mental y social, y no solo la ausencia de enfermedad.

Su función está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales a partir del estudio y el control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo; así como también la prestación no solo de servicios médicos, sino también de enfermería, primeros auxilios; en tiempo total o parcial; según el tamaño de la empresa, relaciones éticas y de cooperación con la familia del empleado enfermo.

V.2.8 Entrenamiento y Desarrollo:

Es el área que se encarga de capacitar en un corto plazo a los ocupantes de los puestos de la empresa, así como también se encarga de suministrar a sus empleados los programas que enriquecen su desempeño laboral; obteniendo de esta manera mayor productividad de la empresa.

Su función es que por medio a estos programas se lleve la calidad de los procesos de productividad de la empresa, aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desarrollo de determinado cargo o trabajo.

- **Relaciones Laborales**

Se basa en la política de la organización, frente a los sindicatos, tomados como representantes de los anhelos, aspiraciones y necesidades de los empleados. Su objetivo es resolver el conflicto entre capital y trabajo, mediante una negociación política inteligente.

V.2.9 Desarrollo Organizacional

"El Desarrollo Organizacional se basa en los conceptos y métodos de la ciencia del comportamiento y estudia la organización como sistema total."Su función es mejorar la eficacia de la empresa a largo plazo mediante intervenciones constructivas en los procesos y en la estructura de las organizaciones.

Todos estos argumentos han servido como base legal, económico y social, para establecer una serie de reglamentos y políticas que tienden a

proteger al aspirante cuando ingresa un trabajo, al grupo laboral que está en funciones y, en última instancia, a evitar el desperdicio humano por ubicar al candidato en trabajos que por su naturaleza física y no desempeñará eficazmente al no satisfacer los requerimientos que necesitan determinadas actividades.

Este tipo de trabajo ofrece una apreciación de todo el conjunto y permite que los lectores tengan una idea clara y completa en relación a la situación de Administración de Personal y satisfacer las naturales inquietudes del conocimiento científico – técnico sobre la materia, esto es, las técnicas y procedimientos utilizados en esta área ya sea como conductor o creador de nuevos elementos técnicos o en calidad de operador de los ya existentes.

Otros elementos a considerar dentro de la Administración del Recurso humano son:

- **Política de la organización**

En la Organización debe existir un compromiso gerencial que permita mediante acciones claras mejorar las condiciones y ambiente laboral en el

que se desempeñan todos los trabajadores y permitir que la labor de prevención sea lo más efectiva, eficaz y eficiente; considerando además lo que transmiten, entre tantos autores: Castro Yánez (1996), Chiavenato (1996 - 2003), Denton (1992), Ramírez Malpica (1996) y Kaplan (1992):

..."el trabajo como derecho social es también un derecho humano y que la ejecución del mismo, debe hacerse bajo un mínimo de condiciones y ambiente seguro, en aras de la protección y preservación de la salud y la vida de los trabajadores"...

Las políticas de formación continua del Recurso Humano resultan claves para alcanzar los objetivos y metas del Organismo, en materia de prevención de los riesgos en el trabajo, accidentes laborales y enfermedades profesionales; y pueden garantizar los siguientes retos:

1.- Continua vigilancia de la seguridad y la salud de los trabajadores.

2.- Ente planificador, detector y controlador de dichas políticas.

3.- Buscar la calidad del servicio prestado por la Organización.

4.- Hacer respetar y cumplir las medidas de higiene y seguridad.

5.- Lograr mayor productividad en la Organización.

6.- Velar por el cumplimiento a la normativa que rige la materia.

7.- La integridad física y moral de sus trabajadores.

8.- La protección de los bienes de la empresa.

9.- La protección al ambiente.

V.2.10 Adiestramiento del Personal:

La Oficina de Recursos Humanos dará, en una primera fase, la inducción e información verbal y por escrito de las funciones en el área de trabajo donde se desempeñará el trabajador, al igual que le hará saber las medidas de protección y/o prevención que ha de utilizar el trabajador para minimizar los riesgos en el trabajo, accidentes laborales y enfermedades profesionales.

Al igual, dará a conocer las normas generalizadas, todo esto en aras de aumentar la productividad del personal mediante el desarrollo de sus habilidades y destrezas, creando así un Valor Agregado al personal de la Institución.

"Todo trabajador deberá recibir un adiestramiento operacional para desarrollar habilidad y conocimiento en la ejecución segura de la labor asignada"

- **Motivación del Personal**

Todo proceso de cambio o "revolución cultural laboral" amerita una constante motivación que estimulará y creará acciones tendientes a mejorar las condiciones de trabajo y aumentar el interés de los trabajadores hacia el trabajo.

La Organización debe garantizar la motivación laboral y debe valerse de todos los medios y métodos que le sean asignados para formar, divulgar y sensibilizar la información dentro del ámbito laboral que le conlleve a ir estimulando y creando el interés constante de todos los trabajadores; además de fomentar, consolidar y promover la participación activa de todos los trabajadores para aumentar el interés y las acciones en materia Laboral, que puede alcanzar por intermedio de:

1.- Proporción de conocimientos sobre las normas, leyes y procedimientos.

2.- Organización de talleres, seminarios, cursos, entre otros; relacionados con su profesión.

3.- Colocación de buzones de sugerencias sobre el área.

4.- Distribución de boletines, revistas, folletos, dípticos, trípticos o cualquier otro tipo de material alusivo al área de servicio.

5.- Realización de eventos y campañas especiales con el objeto de promover, fomentar y consolidar cada departamento.

6.- Ejecución de incentivos a los trabajadores destacados por la labor realizada.

7.- Creación de concursos, eventos y competencias para desarrollar el interés y la participación individual o grupal.

V.2.11 Ambiente Laboral

La Organización debe considerar conveniente adecuar las tareas, equipos y los sitios de trabajos, para una eficaz acción preventiva de los riesgos, accidentes y enfermedades; y planificar, organizar, dirigir, supervisar, controlar y evaluar cualquier plan, programa, proyecto que tenga que ver con el ambiente de trabajo, para dotarlo de las medidas de Higiene, Seguridad y Ambiente Laboral, con el fin de hacer de la infraestructura, equipos, herramientas y formas de trabajo lo mas adecuado posible, teniendo siempre en cuenta que las mismas redundaran en la mayor productividad de los trabajadores, en su salud y en la mayor confiabilidad en las instalaciones de la misma.

- **Supervisión Laboral**

La supervisión debe ser una estrategia permanente de la Organización en cada uno de sus unidades, departamentos, áreas y servicios, en lo que respecta al recurso humano, tareas, infraestructuras, instalaciones, equipos, sitios de trabajo, herramientas y ambiente donde laboran los trabajadores, que permitan detectar cualquier falla.

Dentro de los tipos de supervisiones y/o inspecciones tenemos:

a.- Supervisiones y/o Inspecciones Periódicas.

b.- Supervisiones y/o Inspecciones intermitentes.

c.- Supervisiones y/o Inspecciones continuas.

d.- Supervisiones y/o Inspecciones Especiales.

e.- Supervisiones y/o Inspecciones de Campo.

Normas Laborales

Las Leyes, Normas, Reglamentos, Manuales y Procedimientos deben ser impulsados desde la alta gerencia de la Organización ; y su cumplimiento es para todo el personal.

Para cumplir con eficacia, eficiencia y efectividad la labor que desempeña cada uno de los trabajadores estos deben acatar los lineamientos establecidos por la Organización; además la Dirección de Recursos Humanos debe asesorar al personal en relación a las Leyes, Normas, Reglamentos, Manuales y Procedimientos, y debe ser un agente promotor y controlador de las mismas; con la sana intención de elevar la calidad del trabajo antes, durante y después de su ejecución, siendo las mismas susceptibles a ser discutidas, analizadas y evaluadas, cuando algún trabajador / empleado la considere inoportuna o fuera de lugar.

Las Leyes, Normas, Reglamentos, Manuales y Procedimientos deben ser de cumplimiento obligatorio, la falta a cualquiera de ellas serán reportadas a la Dirección de Recursos Humanos, quien debe llevar registro de las mismas y lo hará saber a los órganos disciplinarios correspondientes.

- **Programa de Evaluación**

La Organización deba crear y mantener un programa de evaluación sobre cada empleado al servicio de la Organización, que le permita corregir las fallas y en el futuro evitar consecuencias a la Organización o al trabajador.

La Dirección de Recursos Humanos, mediante sus respectivos registros y listas de verificación, debe velar con el cumplimiento o no de las

fases del programa de evaluación planteado y por intermedio de métodos cuantitativos y cualitativos, chequeará los pasos del programa y cada uno de sus aspectos para así saber que porcentaje se esta cumpliendo o no y poder tomar las correcciones del caso, elevando sus resultados a los entes respectivos.

Otros factores a considerar por la Administración de Personal son los siguientes:

- **Riesgos Psicosociales Laborales:**

Mucho se ha hablado sobre el tema del stress. En términos estrictamente científicos, la búsqueda de índices fiables de stress que puedan servir de base a medidas eficaces para reducirlo no ha dado resultados.

Stress: La definición del stress contiene implícitamente la idea de una fuerza coercitiva que actúa sobre una persona, la cual queriendo contrarrestarla, se fatiga o agota. Estos factores de stress pueden provocar reacciones psicológicas y fisiológicas. Es evidente, no obstante, que a ciertas personas les encanta el stress; existe incluso un estado patológico bien establecido asociado a la insuficiencia de stress. Sin embargo, lo que preocupa a la mayoría de la gente es el exceso de stress, el bienestar de los empleados cuyo tiempo, energías y aptitudes son excesivamente solicitados. Estas solicitaciones pueden producir efectos subjetivos como ansiedad, agresividad, apatía, aburrimiento,

irritabilidad, o efectos sobre el comportamiento como propensión a accidentes, consumo de medicamentos, bulimia o agitación. Además, el individuo sometido a stress puede ser incapaz de adoptar decisiones correctas o resultar hipersensible a las críticas. Otras consecuencias: el ausentismo y afecciones tales como dolores de cabeza, erupciones cutáneas, dorsalgias o incluso coronariopatías. Ante tal variedad de síntomas y señales, es esencial que cada persona y cada asesor médico puedan establecer un diagnóstico precoz.

El reconocimiento del stress y la consiguiente relajación pueden contrarrestar sus efectos, pero no eliminan sus causas, que están relacionadas con el trabajo. En general la gente busca un trabajo en el que se le reconozca el esfuerzo realizado y que le brinde satisfacciones de amor propio y una remuneración razonable. Por tanto, para prevenir y tratar males relacionados con el stress lo primordial es la reorganización del puesto de trabajo, y no el traslado a otro.

En el sector sanitario se han consagrado pocos trabajos a esta cuestión. Sin embargo, la profesión de enfermero (a) o médico, por ejemplo, puede crear muchas de las situaciones de stress a que antes se aludió brevemente. Su trabajo suele ser físicamente arduo, la duración del mismo excesiva, las responsabilidades grandes y los conflictos con su vida privada considerables.

Muchos de estos aspectos del trabajo son inalterables. La propia índole de las funciones exige la sobrecogedora confrontación con la muerte y el sufrimiento sin dejar de confiar al propio tiempo en cierto éxito. Pero resulta difícil establecer criterios de comportamiento para el personal .

Una mayor flexibilidad y preocupación por parte de las autoridades hospitalarias podría mejorar las cosas, pero el servicio de Medicina del Trabajo tiene también una importante función consultiva que desempeñar. Actualmente se está comenzando a estudiar seriamente el problema del stress que está afectando significativamente a los trabajadores y, por ende, a la Organización donde se desenvuelven.

Soledad: Otro tipo de trabajo característico de los servicios y que entraña una serie de riesgos es el trabajo solitario. El trabajo solitario supone una tensión mental debida, por ejemplo, a la falta de contacto con los colegas y con frecuencia a la supervisión de tareas menores y a la necesidad imperiosa de tomar decisiones sin poder consultarías. Agravan esta situación el mayor riesgo de lesiones por esfuerzo y de exposición a la violencia. Algunos gobiernos han adoptado medidas para reducir los riesgos que entraña el trabajo solitario, sea prohibiéndolo en la medida de lo posible, como en ciertas zonas de Suecia que dependen de consejos condales, sea mejorando las condiciones del servicio, como en Finlandia.

Accidentes y lesiones laborales: Pocas son las estadísticas nacionales existentes sobre accidentes y lesiones entre profesionales de la sanidad. Algunos informes aislados sugieren que los accidentes más corrientes son cortes, heridas, fracturas y lumbagos. Además, el personal de mantenimiento y de laboratorio está expuesto a los riesgos de incendio, explosión y asfixia. La violencia por parte de los enfermos o de sus acompañantes contra el personal de sanidad constituye otro fenómeno nuevo e inquietante.

Un accidente puede definirse como un acontecimiento inesperado, no previsto, que puede provocar lesiones. Las estadísticas nacionales de la mayoría de los países correspondientes a todos los sectores de actividad indican que una tercera parte de los accidentes están vinculados a operaciones de manipulación y otra tercera parte la constituyen caídas de personas o de objetos. La causa de los accidentes es una compleja interacción entre el medio ambiente, el trabajador y la profesión. La experiencia profesional, la formación, la edad y el sexo parecen influir también en la frecuencia de los accidentes, que varia según los diferentes grupos de personas pero que obedece a esquemas análogos para todos los sectores.

- **ESTRATEGIAS PLANTEADAS:**

La puesta en práctica de programas adecuados de seguridad e higiene en los establecimientos de asistencia salud.

En el centro de estas propuestas está la creación de un Servicio de Medicina del Trabajo (SMT) atendido por personal de enfermería calificado y médicos, como mínimo asistidos por higienistas del trabajo diplomados (es preferible contar con los servicios directos de estos últimos). Debería mantenerse un estrecho enlace con la unidad de seguridad del hospital, que a su vez debería asegurarse los servicios de un especialista calificado en seguridad. El servicio de medicina del trabajo debería controlar la salud de todo el personal, tanto durante el empleo como después de él, a intervalos regulares, llevar expedientes médicos confidenciales del personal y controlar su estado inmunitario, asesorar sobre las condiciones de seguridad e higiene en el medio ambiente de trabajo y en la planificación de nuevos edificios, e instruir y aconsejar al personal sobre prácticas laborales seguras e higiénicas.

En la actualidad muchos países están implantando los Servicios de Medicina del Trabajo (SMT) en sus establecimientos de asistencia sanitaria, pero la calidad de su personal y del servicio que prestan es muy variable. Aunque el personal de las grandes instituciones sanitarias suele estar protegido en materia de seguridad e higiene del trabajo por la legislación, no ocurre lo

mismo en los centros pequeños. El personal sanitario debería gozar de los mismos derechos en materia de seguridad e higiene del trabajo que los trabajadores de las demás ramas de actividad económica. En algunos países la legislación en la materia y su aplicación dejan mucho que desear. A nivel internacional se han llevado a cabo diversas actividades normativas, de investigación y de otro tipo a fin de garantizar la seguridad e higiene de todos los trabajadores o la protección de determinadas categorías de ellos, incluido el personal sanitario.

En 1959, la Conferencia Internacional del Trabajo adoptó la Recomendación sobre los Servicios de Medicina del Trabajo (núm. 112) que contiene disposiciones sobre la organización de los servicios de medicina del trabajo y sobre las funciones de vigilancia, inspección y mejora de las condiciones de higiene del trabajo. En junio de 1985 la Conferencia Internacional del Trabajo adoptó nuevos instrumentos sobre los servicios de salud en el trabajo. En 1960, la Conferencia Internacional del Trabajo adoptó el Convenio (núm. 115) y la Recomendación (núm. 114) sobre la protección contra las radiaciones, aplicables a todos los trabajadores, cuyo objetivo es garantizarles una protección eficaz contra las radiaciones ionizantes. Más recientemente, la Conferencia Internacional del Trabajo adoptó dos importantes instrumentos internacionales sobre cuestiones generales de seguridad e higiene del trabajo: el Convenio sobre el medio ambiente de trabajo (contaminación del aire, ruido y

vibraciones), 1977 (núm. 148) y el Convenio sobre seguridad y salud de los trabajadores, 1981 (núm. 155). Ambos instrumentos abarcan a la totalidad de los sectores de actividad económica, incluidos los servicios de sanidad.

- **Sobre la Protección Integral del Trabajador.**

  Definiciones

La definen los siguientes autores:

1.- "La seguridad como subsistema, es un sistema abierto, conformado por cuatro elementos básicos (Personal, Tarea, Equipo y Medio Ambiente) y cuyo disfuncionamiento se traduce en accidentes" (...). (Ramírez Cavassa, C., 1991).

2.- "Promover y mantener el más alto nivel de bienestar físico, mental y social de los trabajadores, en todas las profesiones; prevenir todo daño causado a la salud de éstos por las condiciones de su trabajo; protegerlos en su empleo contra los riesgos resultantes de la existencia de agentes nocivos a su salud; colocar y mantener al trabajador en un empleo acorde con sus aptitudes psicológicas y fisiológicas; y en resumen adaptar al hombre y cada hombre a su tarea". (Comité MIXTO, OIT – México; Primera Reunión, 1950. Citado por: DR. Juan Kaplan, 1992).

3.- (...) "Poner en ejecución un enfoque global y organizado de la seguridad requiere planeamiento y organización, tareas que contribuyen a definir la política de seguridad de la compañía y las prioridades, ayudando además a fijar las responsabilidades de manera que pueda llevarse a cabo un esfuerzo coordinado". (Denton D. Keith; 1992).

4.- "El análisis de la de la seguridad en el trabajo proporcionará la información necesaria para el adiestramiento. Sirve para preparar el método de seguridad adecuado, sacando a luz los peligros, señalando el camino hacia las precauciones a tomar, y apuntando las salvaguardas específicas a emplear en cada operación; también ayuda a que los trabajadores sean destinados a la tarea más acomodada a ellos, teniendo presentes las limitaciones físicas de los mismos así como sus cualidades" (...). (Ramírez Malpica, 1.994).

CAPITULO VI

RESULTADOS ESPERADOS

VI.1.- DESCRIPCIÓN GENERAL - CENACADEM

VI.1.1.- DENOMINACIÓN y UBICACIÓN:

El Centro Nacional de Medicina y Ciencias Aplicadas al Deporte del Estado Mérida, funciona en la actualidad bajo las siglas de CENACADEM, está adscrito al Instituto Merideño del Deporte y la Recreación (INMEDER) y El Instituto Nacional de Deportes (IND).

El CENACADEM, está ubicado actualmente geográficamente al sureste con la avenida Pulido Méndez, al noreste con la urbanización Santa Juana y al suroeste con Urbanización Santa Mónica, al frente del Gimnasio 9 de Octubre, ocupando una extensión de terreno de 1000 m^2 del Municipio Libertador del Estado Mérida / Venezuela.

VI.1.2.- COBERTURA y OBJETO:

EL Centro de Medicina y Ciencias Aplicadas al Deporte del Estado Mérida, (CENACADEM) atiende a quinientos diez y ocho (518) atletas Regionales rumbo a los Juegos Andes 2005, la Escuela Técnica de Talentos deportivos y todos los de Alto Rendimiento Deportivo de Selecciones Nacionales; que permiten emprender acciones Médico – asistenciales, preventivas y de educación sanitaria; así como la aplicación del método científico en el control y seguimiento de un plan de preparación de los atletas para las competencias.

EL Centro de Medicina y Ciencias Aplicadas al Deporte del Estado Mérida (CENACADEM) tiene como objetivo administrar, programar, controlar, coordinar, y difundir las actividades Médico – asistenciales, preventivas y de educación sanitaria, así como el control y seguimiento de las variables biosicosociales de mayor incidencia en la preparación de los atletas de Rendimiento Deportivo del Estado Mérida y Selecciones Nacionales, coadyuvar a la formación y capacitación especializada de las Ciencias Aplicadas al Deporte en pre y post grado, así como la definición, implementación y monitoreo de las líneas de investigación Científica definidas por su Junta Directiva, todo ello sobre la base de los avances más

significativos de la Ciencia y la Tecnología, de acuerdo a las políticas estratégicas definidas por el IND e INMEDER.

VI.1.3.- APORTES y FINANCIAMENTO:

EL Centro de Medicina y Ciencias Aplicadas al Deporte del Estado Mérida (CENACADEM) es financiado por medio del Instituto Nacional de Deporte (IND) con porcentaje en un 80% del presupuesto total y 20% de La Gobernación del Estado Mérida.

VI.1.4.- ANTECEDENTES - HISTORIA

A finales de la década del 60 comienza en Venezuela una preocupación por las Ciencias Aplicadas al Deporte, por lo que el instituto Pedagógico de Caracas inicia actividades docentes en Kinesiología, Fisiología del Ejercicio, Bioquímica, Nutrición y Psicología, en Maracaibo se da inicio a determinaciones de consumo de oxigeno en personas que practicaban actividades físicas y atletas del estado Zulia. Así mismo, a mediados de la década de los 70 y principios de los 80 es cuando se inicia la atención a los deportistas de las diferentes preselecciones nacionales y estadales en el área funcional.

En el Instituto de Deportes, a pesar de que hace muchos años los atletas de alto rendimiento venezolanos han tenido una determinada atención médica, incluyendo la medicina general, traumatología y rehabilitación, sin embargo no es hasta principio de los años ochenta (80), con la realización de estudios de postgrado en el extranjero por parte de varios profesionales nacionales, cuando comenzaron las evaluaciones funcionales a los atletas de alto rendimiento; como parte de la preparación de los deportistas nacionales para los juegos Panamericanos de Caracas. En 1983, se intensificó la aplicación de fisiología del ejercicio en el proceso de entrenamiento. Solamente al final de los años 80, se acondicionó en la UPEL – IPC el primer laboratorio de Biomecánica, una vez que se iniciaron los estudios de postgrados en esta ciencia. En los años 80, también en la UPEL – IPC Maracay, se inician evaluaciones funcionales y antropométricas a los deportistas, así como a los aspirantes a ingresar al Departamento de Educación Física de este Núcleo.

En las décadas de 1970 y 1980 se capacitaron en universidades Europeas y Norteamericanas Médicos Científicos Deportivos, los cuales dictaron las pausas iniciales en el dominio de la medicina y ciencias del deporte. Posteriormente en la década de 1990, varios profesionales de la medicina se formaron en universidades Cubanas y en el país se iniciaron estudio de postgrados en la Fisiología del Ejercicio, Biomecánica y

Presidente del IND. En el cual se brinda servicios en las principales Ciencias Aplicadas al Deporte con equipamiento adecuado, de tecnología de punta y aplicación del método científico.

El 30 de Octubre de 2004 se inaugura el CENACADE de Táchira con excelente planta física y equipamiento de última generación, así como este año el del Estado Mérida con un equipo de Profesionales en todas las áreas que tendrán como fin primordial, el control y seguimiento de las variables biosicosociales de mayor incidencia en la preparación de los Atletas de Rendimiento Deportivo del Estado Mérida.

En el Estado Lara, con la presencia de Especialistas cubanos y venezolanos, se inicia el control biomédico al entrenamiento del deporte de alto rendimiento, atendiendo selecciones de canotaje, esgrima, patinaje, entre otros. Se aplican pruebas de laboratorio y terreno y se inician proyectos de investigación en el área de la medicina del deporte.

En Caracas, IND en el año 2001, se efectúan las primeras discusiones y análisis de resultados de las evaluaciones morfofuncionales con los entrenadores y técnicos de algunos deportes para los Juegos Bolivarianos de Ambato.

Desde el 2003, el Gobierno Nacional en un esfuerzo conjunto con diferentes estados del país, a venido materializando los Centros Nacionales de Medicina y Ciencias Aplicadas al Deporte (CENACADE); viejo anhelo de la comunidad deportiva nacional, que pretende poner en practica de manera objetiva el método científico al servicio de la preparación de los Atletas para la competición deportiva y propender el mantenimiento de su salud en estado óptimo para la vida cotidiana.

Los Centros Nacionales de Ciencias Aplicadas al Deporte, son recintos científicos, donde los Atletas pertenecientes a las Selecciones Nacionales y Estadales de diferentes categorías de edades tienen un espacio para su atención holistica, que permite potenciar y optimizar sus posibilidades atléticas, conducido por un grupo de profesionales y técnicos comprometidos con los cambios que se gestan en el país, que les brindan, a la comunidad deportiva nacional Servicios de Salud Integral acorde con las exigencias del nuevo tiempo. Las inversiones en infraestructuras, equipamiento, capacitación y adiestramiento, así como el funcionamiento de los CENACADE, demuestra la voluntad hoy día en Venezuela, por enaltecer los valores sociales, en especial de sus Atletas genuinos, para alcanzar los logros esperados por su pueblo en compromisos nacionales e internacionales.

VI.1.5.- ÁREAS y SERVICIOS ACTUALES

Cuenta en la actualidad con 20 Consultorios, 1 sala de Medicina Física y Rehabilitación, 1 Laboratorio de Kinantropometría, 1 Laboratorio Clínico, 1 Sala de Reuniones, 1 Farmacia, 1 Consultorio de Odontología; 1 Laboratorio de Psicología, Ambientes de Oficinas donde se encuentra Administración, Recepción y Admisión.

VI.2.- ANÁLISIS SITUACIONAL – CUESTIONARIO

VI.2.1.- SERVICIOS DE SALUD

- **SERVICIOS ADMINISTRATIVOS:**

Encabezado por la Junta Directiva, conformada por Un Presidente, Un Vicepresidente, un Miembro Principal, un Administrador, un Director, además un Contador, un Asistente Administrativo, una Secretaria, los servicios administrativos, cumplen las funciones inherentes a la planificación, organización, supervisión, control y evaluación del presupuesto; así como la de compras, bienes, contabilidad y todo lo relacionado con el apoyo administrativo y financiero para garantizar el mejor desenvolvimiento de las

actividades en la institución. Cumple con el manejo adecuado de los recursos que recibe dicha institución, antes señalados.

- **SERVICIOS DE CONSULTA EXTERNA:**

Proporciona atención médica integral, programada, oportuna y de calidad, preventiva y curativa a los Atletas del Estado Mérida, utilizando el sistema de citas Individual a los usuarios del CENACADEM. Los pacientes que ingresan al servicio son atendidos por un equipo multidisciplinario de médicos y enfermeras ampliamente entrenados en la atención integral del ATLETA a través de las diferentes unidades:

- Medicina General
- Medicina Deportiva
- Traumatología
- Pediatría
- Ginecología
- Cardiología
- Enfermería
- Estadista en Salud.

- **SERVICIOS ODONTOLÓGICOS**

Garantiza la prevención y restitución de la salud buco-dental, de los Atletas del CENACADEM a través de las distintas unidades tanto de Odontología General o Especializada según sea el caso:

- Odonto-Pediatría.
- Ortodoncia.
- Periodoncia.
- Prótesis.
- Endodoncia.
- Profilaxis.
- Emergencia Odontológica.
- Rx Odontológica.

Está constituido por: 02 Odontólogos con sus respectivas Higienistas Dental o Asistentes en Odontología.

- **SERVICIOS GENERALES**

Todo lo relacionado con los servicios de suministro, vigilancia, limpieza, conservación y mantenimiento de las instalaciones, equipos, materiales y herramientas del CENACADEM; que realiza directamente la Institución.

01 jefe de área, 02 vigilantes y 03 aseadoras.

- **SERVICIOS DE LABORATORIOS**

Servicios destinados a realizar las pruebas de laboratorio de todos los fluidos corporales humanos, bien sea de rutina o especializados indicado por el medico tratante:

- Hematología.
- Coprología.
- Urología.
- Bacteriología.
- Citología Química.
- Exámenes Inmunológicos y Electrolitos.

Consta por: 02 Bioanalistas y 01 Auxiliar de Laboratorio.

- **SERVICIOS DE FARMACIA**

Área encargada de elaborar y actualizar el petitorio farmacéutico de la dependencia, mantener el staff de medicamentos de acuerdo a lo existente. Proveer los medicamentos a los usuarios según récipes emitidos por el personal médico - odontológicos de la institución. Garantiza el despacho de los medicamentos no existentes al momento, a través de órdenes especiales a farmacias externas según convenios.

Rendiciones de cuentas permanentemente a la unidad de apoyo administrativa de la dependencia. Participar en la junta de compra de los medicamentos de la institución.

Consta de: 01 jefe de área y 01 Auxiliar de Farmacia.

- **SERVICIOS DE MEDICINA FÍSICA Y REHABILITACIÓN**

Es la encargada de planificar y coordinar proyectos de investigación y trabajos en su área, así como brindar asistencia médica a través de la consultas y en el campo de entrenamiento y competencias.

Consta de 01 Masoterapeuta , 02 Fisioterapeutas y 01 Traumatólogo.

- **SERVICIOS DE FISIOLOGÍA DEL EJERCICIO**

Es la encargada de participar, proponer alternativas de solución a problemas surgidos en el área de Rendimiento Deportivo y emitir recomendaciones a los entrenadores sobre las pruebas fisiológicas (Dinamometría, Espirometría, Pruebas Funcionales) aplicadas a los atletas.

Cuenta con un 01 Fisiólogo del Ejercicio.

- **SERVICIO DE CINEANTROPOMETRÍA (NUTRICIÓN)**

Tiene como finalidad brindar dictámenes sobre la idoneidad y cualidades morfológicas, del Atleta para una especialidad deportiva dada, a partir de la evaluación e índices y criterios antropométricos.

Evalúa en forma sistemática la edad biológica del Atleta, tanto por métodos radiológicos, antropológicos como del desarrollo de los caracteres sexuales secundarios emitiendo criterios en colectivos técnico sobre la adecuación de las cargas de entrenamiento.

Recomiendan el balance calórico a suministrar a los deportistas así como controlar dietas modificadas / especiales y controlar el suministro de vitaminas y recuperantes a los atletas.

El servicio es el encargado de monitorear el Servicio de Alimentación de los Deportistas.

Cuenta con 02 Nutricionistas del Deporte, 02 Antropólogos y 02 Asistentes en Nutrición.

- **SERVICIOS DE PSICOLOGIA**

Aplica y evalúa mediante psicometría individual y grupal a los atletas de acuerdo al Plan de entrenamiento, definiendo y potenciando las capacidades psicológicas más importantes a desarrollar en los atletas.

Consta de : 01 Psicólogo Deportivo.

- **SERVICIOS DE ESTACIONAMIENTO**

Cuenta con un (01) servicio de estacionamiento amplio, ubicado al frente de toda la infraestructura.

- **SERVICIOS DE ÁREAS VERDES**

El CENACADEM, de por sí está ubicado alrededor de plantaciones que se realizaron hace algún tiempo y que bordean dicha estructura. Por razones de ornato y paisajismo se han plantado especies menores y gramas, cuyo adecuado mantenimiento le brinda un mejor clima y frescura al entorno.

Cuenta con 01 Jardinero.

VI.2.2.- RESULTADOS y ANÁLISIS – CUESTIONARIO

A) Representación Gráfica de la Muestra por Servicios:

Clasificados de la siguiente manera:

- Junta Directiva = 01 instrumentos

1.- Servicios Administrativos = 02 instrumentos.

2.- Servicios de Enfermería = 01 Instrumentos.

3.- Servicios Odontológico = 01 Instrumentos.

4.- Servicios Consulta Médica Deportiva = 02 Instrumentos.

5.- Servicio de Laboratorio = 01 Instrumentos.

6.- Servicios de Psicología = 01 Instrumentos.

7.- Servicios de Farmacia = 01 Instrumentos.

8.- Servicios de Medicina Física y Rehabilitación = 01 Instrumentos.

9.-Servicios de Cineantropometría = 01 instrumentos.

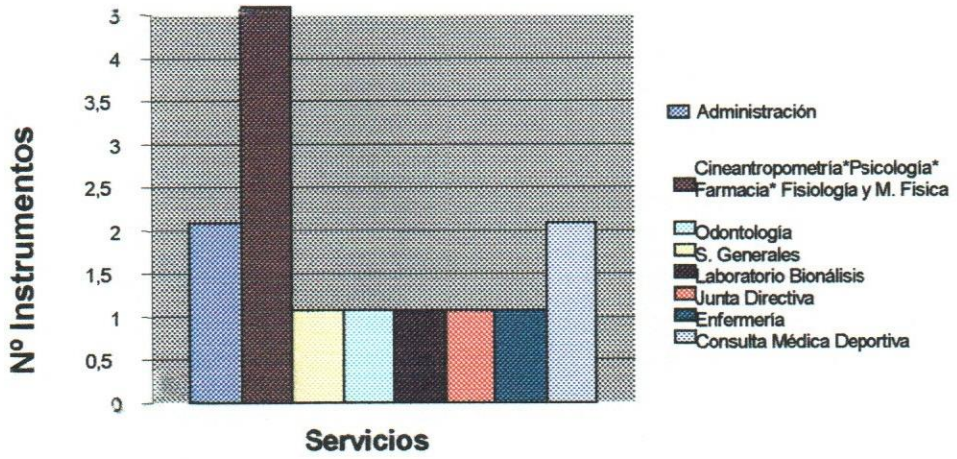
10.-Servicios de Servicios Generales = 01 instrumentos.

12.- Servicios de Fisiología del Ejercicio = 01 instrumentos.

Para un total de 14 instrumentos (cuestionarios).

Fig. N° 1

Número de Instrumentos aplicados por Servicio. CENACADEM. Año 2005.



Fuente: Nómina del Personal adscrito a CENACADEM. AÑO 2005. Por la Investigadora.

.- **Pregunta: 1.-** Conoce la Ley Orgánica de Trabajo y la Ley sobre el Estatuto de la Función Pública: Si__ No__.

Cuadro Nº 1

Conoce la Ley Orgánica de Trabajo y la Ley sobre el Estatuto de la Función Pública Año 2005:

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	10	72
NO	03	21
No Respondió	01	7
Total	**14**	**100**

Fuente: Cálculos Propios – Investigadora.

Resumen:

Número de Instrumentos Respondidos Si = 10

Número de Instrumentos Respondidos No = 03

Número de Instrumentos No Respondidos = 01

Para un total de 14 instrumentos (cuestionarios).

Gráfico N° 1
Conoce la Ley Orgánica del Trabajo y Ley Sobre el Estatuto de la Función Pública - Mérida 2005.

Fuente: Encuesta aplicad al personal de CENACADEM - Mérida 2005. Por la Investigadora

Análisis:

La mayoría del personal encuestado conoce la Ley Orgánica del Trabajo y Ley sobre el Estatuto de la Función Pública (LOT y LSEFP – 2005); de los 14 encuestados (72 %) respondió SI, un 21% respondió que NO y un (01) encuestado (7%) No respondió al respecto. Esto nos indica que existe un alto porcentaje (72 %) que conocen las normativas que los rigen, en materia laboral.

.- **Pregunta: 2** .- Sabes usted lo que es una Dirección de Personal y Recursos Humanos. Si__ No__

Cuadro Nº 2

Sabes usted lo que es una Dirección de Personal y Recursos Humanos

Año 2005

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	09	69
NO	03	23
No Respondió	01	8
Total	**14**	**100**

Fuente: Cálculos Propios – 2005. Investigadora.

Resumen:

Número de Instrumentos Respondidos Si = 09

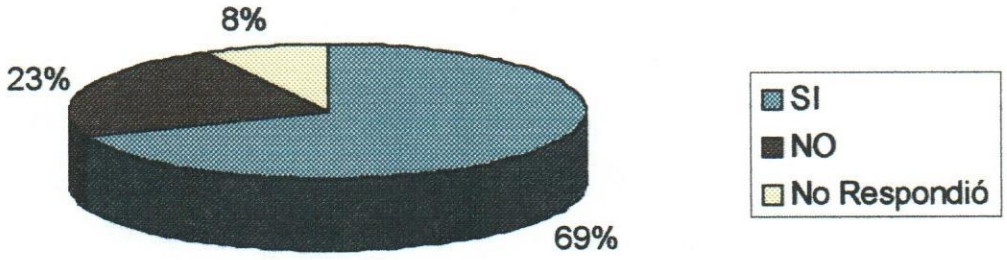
Número de Instrumentos Respondidos No = 03

Número de Instrumentos No Respondidos = 01

Para un total de 14 instrumentos (cuestionarios).

Gráfico N° 2

Sabes usted lo que es una Dirección de Personal y Recursos Humanos. Año 2005



Fuente: Encuesta aplicada al personal de CENACADEM - Mérida 2005. Por la Investigadora

Análisis:

Existe paridad sobre el conocimiento de lo que es una Dirección de Personal y Recursos Humanos. El 69% de los encuestados sabe lo que es una Dirección de Personal y Recursos Humanos (DP y RR.HH), mientras que un 23% no sabe lo que es una DP y RR.HH . Un 8% (1 encuestado) No respondió.

.- **Pregunta: 3.-** Considera necesario la creación de una Dirección de Personal y Recursos Humanos en CENACADEM.

Acuerdo___Totalmente de acuerdo___En Desacuerdo__Totalmente en desacuerdo__.

Cuadro Nº 3

Creación de una Dirección de Personal y Recursos Humanos en CENACADEM. Año 2005

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
De acuerdo	01	7.14
Totalmente de acuerdo	12	85.71
En desacuerdo	01	7.14
Totalmente en desacuerdo	00	00
Total	**14**	**100**

Fuente: Cálculos Propios – 2005. Investigadora.

Resumen:

Número de Instrumentos Respondidos De acuerdo: 01

Número de Instrumentos Respondidos Totalmente en acuerdo: 12

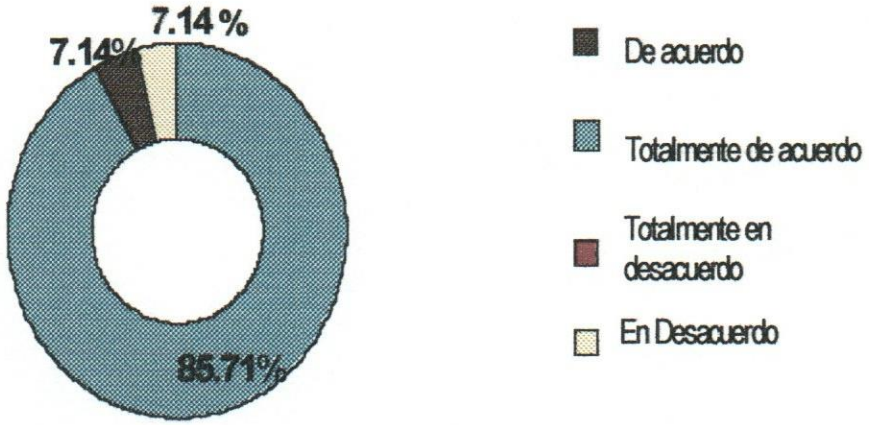
Número de Instrumentos Respondidos En Desacuerdo: 01

Número de Instrumentos Respondidos Totalmente en desacuerdo: 00

Para un total de 14 instrumentos (cuestionarios).

Gráfico N° 3

Sabes usted lo que es una Dirección de Personal y Recursos Humanos. Año 2005



Fuente: Encuesta aplicada al personal de CENACADEM - Mérida 2005. Por la Investigadora

Análisis:

Se plantea una clara precisión del personal encuestado en considerar necesario la creación de una Dirección de Personal y Recursos Humanos, cuando el 85.71% de los encuestados están Totalmente de acuerdo. El resto en forma pareja (7.14%) opina estar de Acuerdo o no saber por ende se encuentra en desacuerdo. Mientras que un 0 % Totalmente en desacuerdo de no hacerlo.

.- **Pregunta: 4.-** Participaría en la creación de Una Dirección de personal y Recursos Humanos (DP y RR.HH) en la Institución para el personal que labora en CENACADEM: De Acuerdo__ Totalmente De Acuerdo_____En Desacuerdo____ Totalmente en desacuerdo_____.

Cuadro Nº 4

Participaría en la creación de Una Dirección de personal y Recursos Humanos en CENACADEM Año 2005

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
De Acuerdo	04	28.57
Totalmente de acuerdo	07	50.00
En Desacuerdo	02	14.29
Totalmente en desacuerdo	01	7.14
Total	**14**	**100**

Fuente: Cálculos Propios – 2005. Investigadora.

Resumen:

Número de Instrumentos Respondidos Totalmente de Acuerdo: 07

Número de Instrumentos Respondidos de acuerdo: 04

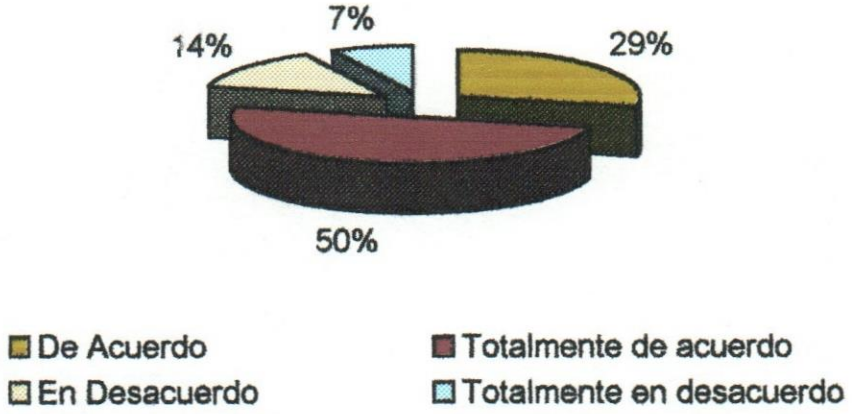
Número de Instrumentos Respondidos En Desacuerdo: 02

Número de Instrumentos Respondidos Totalmente en desacuerdo: 01

Para un total de 14 instrumentos (cuestionarios).

Gráfico N° 4

Participaría en la creación de Una Dirección de personal y Recursos Humanos en CENACADEM. Año 2005



Fuente: Encuesta aplicada al personal de CENACADEM - Mérida 2005. Por la Investigadora

Análisis:

La mitad (50.00%) de los encuestados están de acuerdo en participar en el Diseño de una Dirección e Personal Y Recursos Humanos CENACADEM. El resto está de acuerdo (29%), en desacuerdo (14%) y totalmente en desacuerdo (7.%) correspondiente a un encuestado.

.- Pregunta: 05.- Qué aportes técnicos, científicos y/o profesionales brindaría usted a la Dirección de Personal y Recursos Humanos (DP Y RR.HH) de la Institución donde labora (CENACADEM). Explique:

_____

_____

Nota: Solo 09 encuestados respondieron a esta pregunta abierta.

Cuadro Nº 5

Aportes técnicos, científicos y/o profesionales brindaría usted a la Dirección de Personal y Recursos Humanos. Año 2005

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Si Respondió	09	64.29
No Respondió	05	35.71
Total	**14**	**100**

Fuente: Cálculos Propios – 2005. Investigadora.

Resumen:

Número de Instrumentos Respondidos = 09

Número de Instrumentos No Respondidos = 05

Para un total de 14 instrumentos (cuestionarios).

Gráfico N° 5

Aportes técnicos, científicos y/o profesionales brindaría usted a la Dirección de Personal y Recursos Humanos. Año 2005

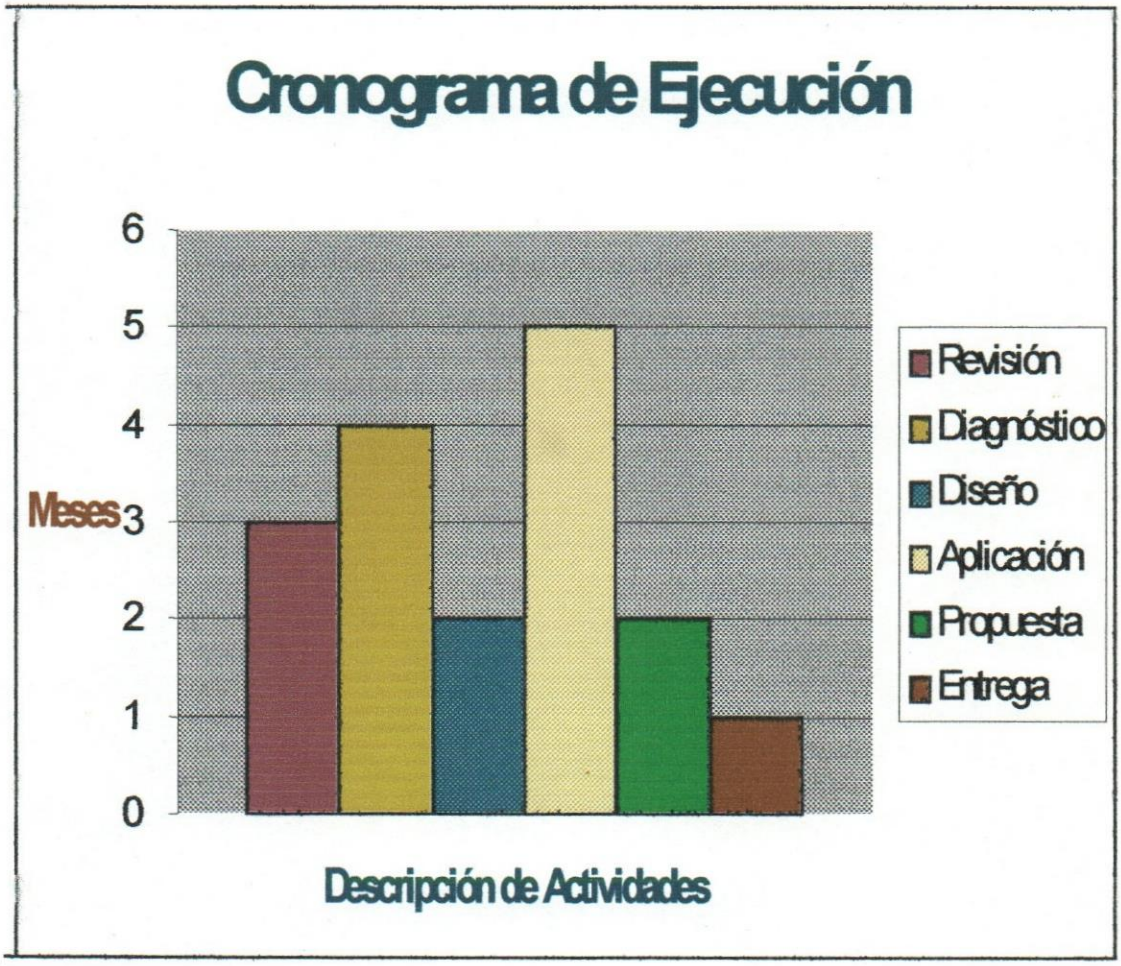
Fuente: Encuesta aplicada al personal de CENACADEM - Mérida 2005. Por la Investigadora

Análisis:

El 35.71% de la muestra no respondió dicha pregunta. El 64.29% que si respondió lo hicieron enfocados hacia sus aportes profesionales como tal, según su grado de formación y a la profesión (ocupación) que realiza. Un encuestado realizó estudios en el área, lo que representa una pieza fundamental de aportes técnicos, científicos y/o profesionales.

VI.3 Cronograma de Actividades

El año en curso, en la Especialización en Gerencia de Servicios Asistenciales en Salud, de la Universidad Católica "Andrés Bello" (UCAB)



VI.4 Consideraciones Éticas

En el sistema de Administración de Recursos Humanos, donde las necesidades individuales del personal, son el foco central de la preocupación ética y es importante resaltar lo que reza la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela sección III e la Función Pública Artículo 145 " Los Funcionarios y Funcionarias públicas están al servicio del Estado y no de parcialidad alguna. Su nombramiento y remoción no podrán estar por la filiación u orientación política" .

Y en el Artículo 33 de la Ley Sobre el Estatuto de la Función Pública Además de los deberes que imponga las leyes y reglamentos los Funcionarios y Funcionarias públicas están obligados a:

1. Prestar su servicio personalmente con la eficacia requerida.
2. Acatar las ordenes e instrucciones emanadas de los superiores jerárquicos.
3. Cumplir con el horario de trabajo establecido.
4. Cumplir y hacer cumplir la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, las Leyes, los Reglamentos, los instructivos y las órdenes que deban ejecutar.

VI.5 PROPUESTA DE CREACIÓN – DIRECCIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS (CENACADEM).

FUNDAMENTOS:

La Dirección de Personal y Recursos Humanos, es objeto de estudio y centro de atención de representantes de diferentes ramas del conocimiento científico, empresarios y hombres de estado, por la incidencia de la misma en el desempeño organizacional y sus implicaciones en la esfera económica y consecuentemente en otras esferas de la vida social.

La Gestión de Personal y Recursos Humanos, es un sistema cuyo resultado depende de la interrelación de sus principales elementos componentes, la gestión de los recursos financieros, humanos, logísticos, tecnológicos y mercadotécnicos. Existen muchos modelos para diseñar una Dirección de Recursos Humanos pero entre todas las investigadas resultan mas importantes las siguientes:

Quintanilla, I. (1991) muestra un modelo en el que expone los principales elementos y funciones. A partir del entorno y su relación con la organización establece la política de personal, y formula la existencia de 4 funciones entre los que plantea un subsistema de integración y socialización,

donde aparecen los distintos aspectos que integran el proceso de selección, y a la vez hace alusión a distintos aspectos socio psicológicos como reflejo de la dinámica de la actividad del hombre. (Fig. 2)

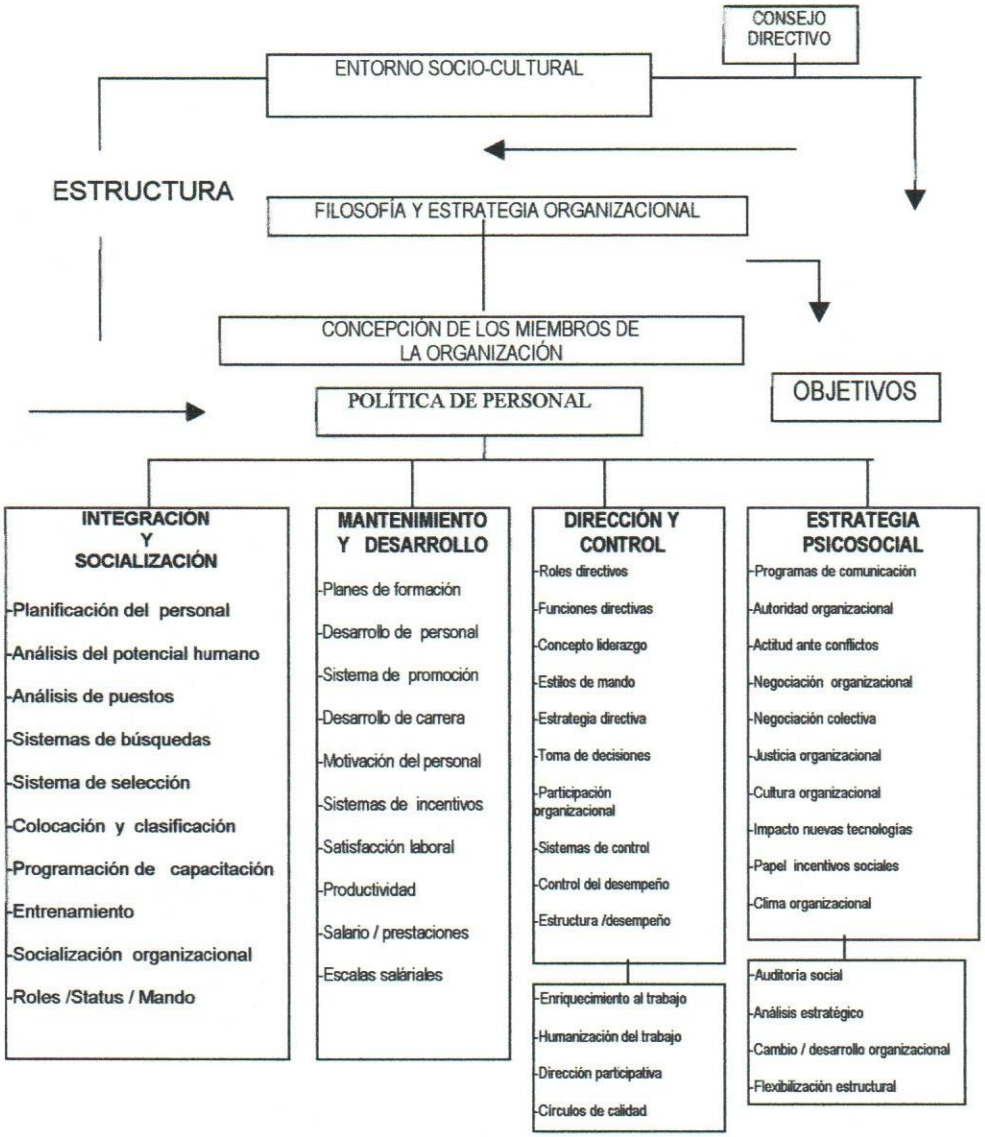


Fig.2. Tomado de Quintanilla, I. (1991): Recursos humanos y marketing interno, Ed. Pirámide, S.A., Colección Psicología, Madrid.

Es importante y necesario analizar los diferentes modelos de gestión de recursos humanos existentes, pues no se puede valorar la problemática de la selección de personal fuera del contexto en que se encuentra ubicada y que la condiciona.

Sikula, A. (1994) plantea un modelo compuesto por 8 subsistemas interrelacionados incluyendo el proceso de selección y reclutamiento en el subsistema de integración y valuación. (Fig. 3)

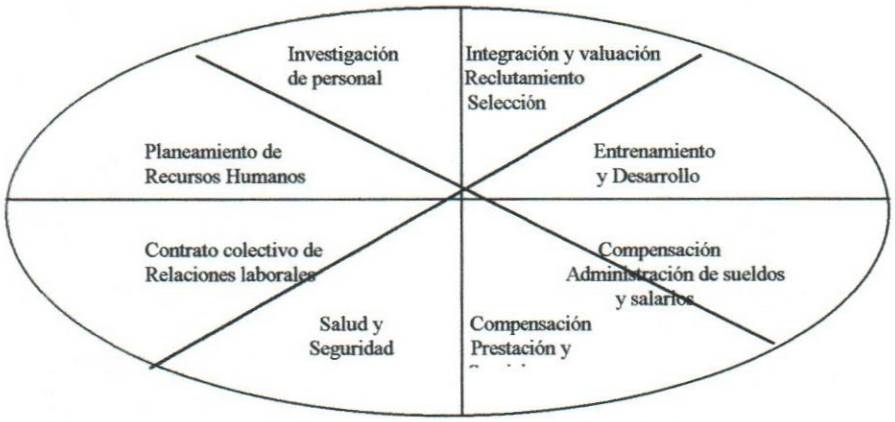


Fig. 3. Tomado de Sikula, A. (1994): Administración de Recursos Humanos en Empresas, Ed Limusa, México.

Werther & Davis (1992) partiendo del entorno y los principales fundamentos y desafíos, promueven un sistema de gestión de recursos

humanos funcional, integrado por 7 subsistemas interrelacionados en el cumplimiento de los objetivos sociales, organizativos, funcionales y personales y plantean un subsistema de planeación y selección. (Fig. 4)

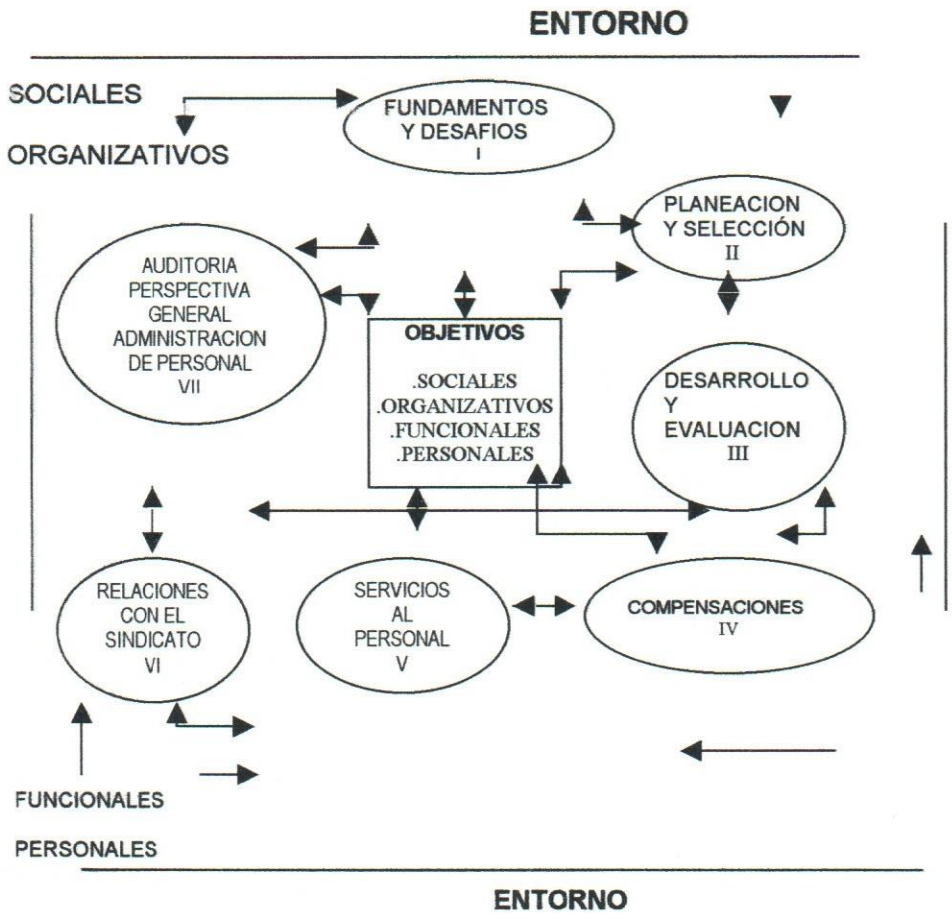


Fig. 4. Tomado de Davis, K. y W. Werther. (1991): Administración de personal y Recursos Humanos, Ed. Mc Graw-Hill, México.

Chiavenato, I. (2003) plantea 5 subsistemas e incluye el proceso de reclutamiento y selección de personal en el subsistema, que denomina de provisión. (Fig.5)

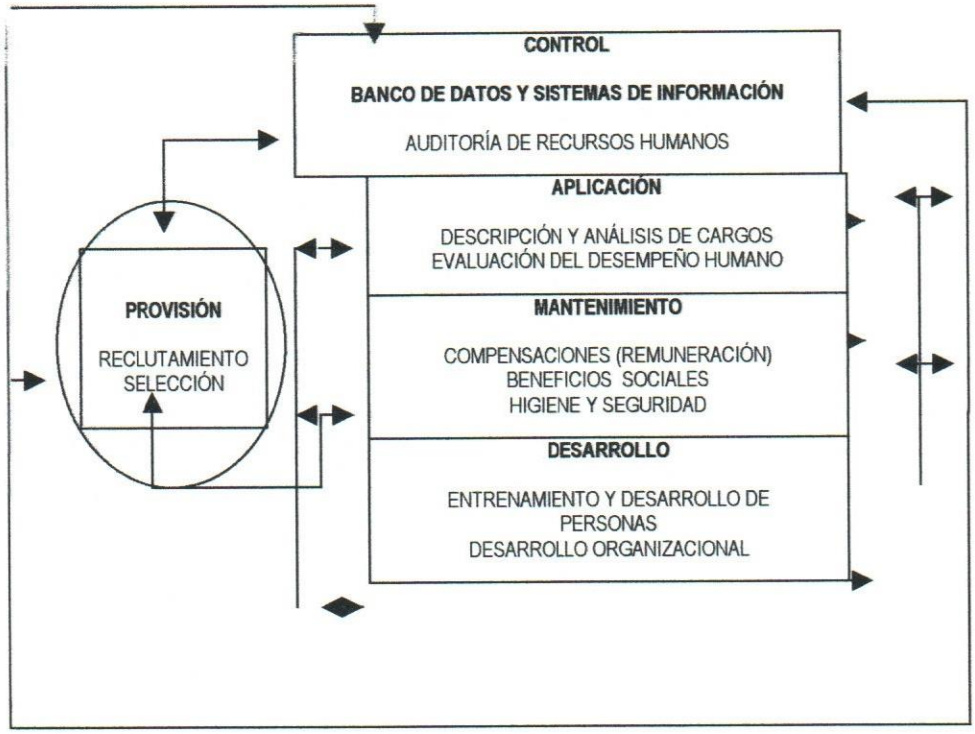


Fig. 5. Tomado de Chiavenato, I. (2003): *Administración de Recursos Humanos*, **Ed. Mc Graw-Hill, México.**

PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Este modelo integra los elementos funcionales, estructurales, tecnológicos, dinámicos y de contenido que caracterizan este proceso y el mismo representa uno de los aportes del estudio, con pleno conocimiento de las limitaciones que implica la construcción de modelos.

En el modelo propuesto se destaca el carácter sistémico de la gestión de los recursos humanos, en el cual existe una interdependencia entre los tres subsistemas fundamentales que se han planteado: el subsistema de organización, el subsistema de selección y desarrollo de personal y el subsistema formado por el hombre y las distintas interacciones que el mismo establece. En el mismo se reconoce el papel de la planeación estratégica, mediante la cual, a partir de la determinación de la misión, se definen los objetivos y la estructura productiva o de servicios y de dirección, lo que lleva implícito el diseño de cargos mediante la realización del análisis y descripción de los cargos y ocupaciones, determinando así las exigencias y requerimientos de los mismos y las características que deben poseer los trabajadores. Todo ello servirá de base para definir las fuentes de reclutamiento, los métodos de selección y la formación y desarrollo del personal, lo que condiciona las características del personal que ingresa en la

organización y las interrelaciones que se producen. La relación entre estos subsistemas es recíproca interactuando cada uno con el resto.

La gestión de los recursos humanos no puede verse como un conjunto de tareas aisladas, sino que opera como un sistema de interrelaciones, donde se pueden distinguir, partiendo de un enfoque socio-técnico, los aspectos técnico-organizativos y los aspectos socio-psicológicos. (Fig. 6)

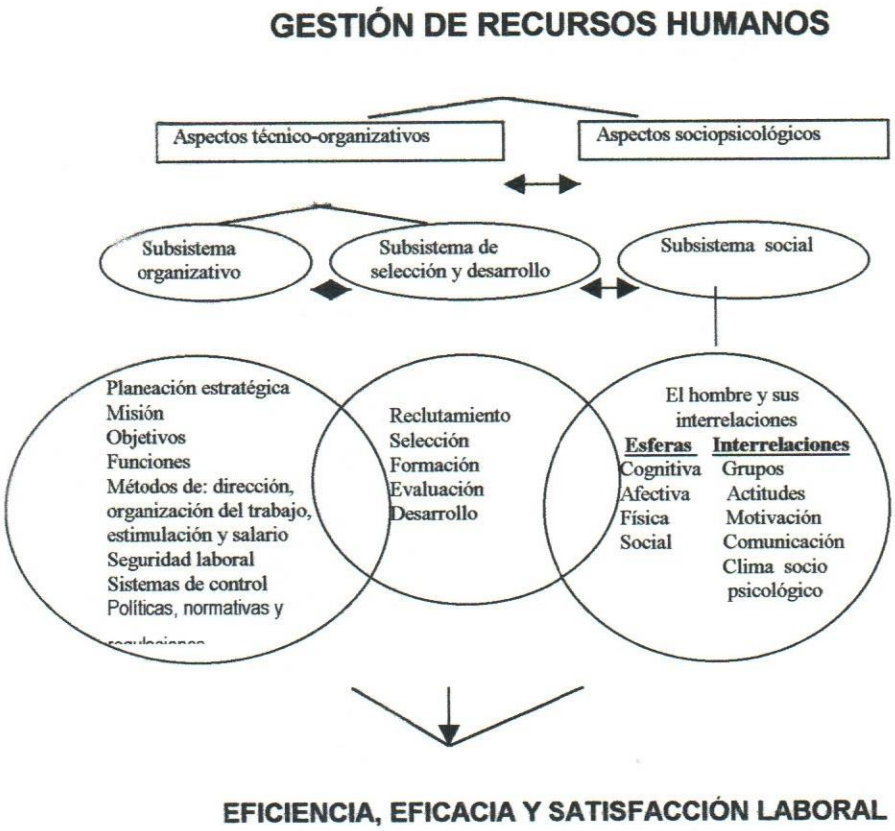


Fig. 6. Propuesta de modelo de gestión de recursos humanos

El **subsistema organizativo** es la base del sistema de gestión de recursos humanos y tiene como objetivo fundamental garantizar la infraestructura que permita el funcionamiento y la dirección del sistema, su planificación, organización, ejecución y control. En dicho subsistema se parte de la planeación estratégica de la organización y derivado de la misión y los objetivos generales, se perfilan los objetivos de la gestión de recursos humanos. Sobre la base de la misión, los objetivos y las funciones se determina la estructura de la organización de la cual se derivan las necesidades de personal. Pertenecen por igual a este subsistema los principales métodos empleados en la organización del trabajo, salarios, estimulación, la seguridad laboral, los sistemas de control y las normativas y regulaciones existentes sobre política laboral.

El subsistema de **Selección y Desarrollo** tiene como objetivo básico lograr que la organización cuente con el personal idóneo para alcanzar las metas de la organización. Se incluye en este subsistema el proceso de selección de personal en su sentido amplio, abarcando dentro del mismo las actividades de reclutamiento, selección, incorporación y seguimiento, como vía inicial de proveer a la organización de los recursos humanos necesarios, pero una vez seleccionados e integrados a la organización, estos no permanecen estáticos, sino que deben superarse, formarse, desarrollarse, y

además deben existir mecanismos de evaluación y control para regular el desarrollo y el funcionamiento del sistema.

Como se puede apreciar, entre los aspectos de carácter técnico-organizativo y los socio psicológicos, el proceso de reclutamiento, selección, formación, evaluación y desarrollo de personal, actúa con un carácter de puente, conjugando las características y exigencias de los cargos y ocupaciones con las características del hombre y sus interrelaciones, determinando el clima socio psicológico en la organización.

Se ha hecho referencia a que en la mayoría de los modelos de gestión de recursos humanos existentes se hace énfasis en las tecnologías, procesos y funciones y se omite o se enfoca indirectamente o de forma fragmentada al principal sujeto y objeto: el **hombre y sus interrelaciones,** que integran el subsistema social. Este subsistema se puede considerar el más dinámico y a la vez constituye el centro de la gestión de recursos humanos, y es un producto de la interrelación entre la organización, las políticas, las normativas y los métodos con las personas. Integran este subsistema el ser humano concreto que desarrolla la actividad, las agrupaciones sociales que se producen en la organización y que crean una determinada dinámica, la comunicación que se establece, las relaciones interpersonales, los estilos de liderazgo, la motivación laboral, las actitudes,

la satisfacción de los trabajadores y, en definitiva, el clima sociolaboral que se genera en la organización.

La fuerte competencia existente en el mundo empresarial contemporáneo ha enfatizado la necesidad de que las empresas sean cada día más competitivas. Un reconocido factor de competitividad son los recursos humanos; así hoy día se habla de capital intelectual, capital humano, potencial humano, todos referidos al papel que tiene el hombre en la organización.

No se puede hablar del trabajo sin relacionarlo directamente al hombre, ya que este es el principal sujeto, actor y beneficiario de cualquier actividad. En la evolución histórica de la gestión empresarial se le ha asignado un determinado papel dentro de este sistema, y de forma explícita o implícita ha sido siempre el elemento fundamental en el desarrollo de las diferentes actividades, pues a pesar del nivel tecnológico alcanzado por la mecanización y la automatización en los procesos productivos o de servicios, detrás de ellos siempre está el hombre. El hombre es el principal objeto y sujeto por su carácter activo, que a la vez transforma y se transforma en el desarrollo de la actividad. Cuando se dice que es el centro de la gestión de recursos humanos se analiza al mismo en la integración de las esferas cognitiva, afectiva, física y social.

Como se puede apreciar, en los modelos presentados se hace énfasis en los procesos, la tecnología, las funciones, las estructuras y los contenidos, pero se debe señalar que el recurso humano, el **hombre** sólo aparece proyectado de forma indirecta y no como principal sujeto de los procesos organizacionales, así como no se resume el objetivo fundamental de los modelos propuestos; es por ello que se propone el siguiente modelo de gestión de los recursos humanos, que hace énfasis en las personas, sin desconocer el resto de los elementos que integran el sistema.

La gestión de Recursos Humanos es un sistema, por lo que debe reunir las características de ser holístico, sinergético y relacional. Por eso se hace énfasis en el modelo que se propone, en la integridad y organicidad de cada subsistema y las interrelaciones intra e ínter sistemas, subsistemas y elementos.

Es por ello que se destaca la existencia de tres subsistemas fundamentales (el subsistema de organización, el subsistema de selección y desarrollo de personal y el subsistema formado por el hombre y las distintas interacciones) de cuya interrelación surge el efecto sinergético de los recursos humanos, como principal factor estratégico y ventaja competitiva de una organización, expresado en la eficiencia y el nivel de satisfacción laboral, que debe ser conducido por la Dirección de Personal y Recursos Humanos.

- **VALORES**

La **ética** para preocuparnos desde el punto de vista gerencial de estudiar los sistemas de legitimación de las conductas, modelos, políticas y actitudes sobre el área estudiada y de construir sistemas alternativos de legitimación de conductas, políticas y actitudes que generen situaciones y modelos para la Administración de Personal y Recursos Humanos.

La **responsabilidad** como un proceso de mejoramiento continuo, basados en la realidad de asumir los efectos que se producen con la creación de una Dirección de Personal y Recursos Humanos sobre las conductas organizacionales, tareas, personas y entorno del sector salud.

La **obligación** para consolidar la idea de dignidad y solidaridad, en cuanto a trabajar en equipo para alcanzar con éxito las actividades que involucran la Administración de Personal y Recursos Humanos.

La **sensibilidad** para aportar e indagar sobre las causas y proponer formas de participación y acción, en la búsqueda de soluciones a los problemas que involucran la Administración de Personal y Recursos Humanos.

- **VISIÓN**

Basados en los principios de que la Visión es:

1.- El desarrollo de una imagen de la organización sobre un futuro posible.

2.- Debe ser de la organización.

3.- Lo que quiero ser mañana.

En el caso que nos corresponde se puede expresar, como ejemplo, lo siguiente:

"Consolidar y fomentar la creación de una Dirección de Personal Y Recursos Humanos con capacidad profesional de asesorar y supervisar los planes, programas y proyectos relacionados con la Gestión del Recurso Humano; para beneficio de los trabajadores, atletas, familiares y visitantes del Centro Nacional de Medicina y Ciencias Aplicadas al Deporte del Estado Mérida (CENACADEM)".

- **MISIÓN**

1.- Lo que tiene que hacer la organización.

2.- Es la razón de ser o de existencia de la organización.

3.- Desarrolla un propósito que la diferencia de otra organización.

4.- Determina la naturaleza de la empresa.

5.- Identifica el alcance de las operaciones de producción o servicios.

En este sentido se tiene, la siguiente Misión:

"La Dirección de Personal y Recursos Humanos, asesora y supervisa el cumplimiento de las leyes, normas, manuales y procedimientos que en materia laboral se refiere, a fin de promover mejores condiciones y calidad de vida de los trabajadores y usuarios de los servicios del CENACADEM".

- **OBJETIVOS**

1.- Están definidos en razón de la visión y misión organizacional.

2.- Representan los verdaderos propósitos de una empresa.

3.- Son el resultado esperado de la organización.

De esta manera se pueden expresar los siguientes objetivos:

- **GENERAL**

Diseñar una Dirección de Personal y Recursos Humanos, que funcione como ente paritario para asesorar y supervisar el cumplimiento de

las leyes, normas, manuales y procedimientos que en materia laboral se refiere, en CENACADEM.

- **ESPECÍFICOS**

1.- Definir y establecer los aspectos normativos y organizacionales para diseñar una Dirección de Personal y Recursos Humanos en CENACADEM.

2.- Diseñar y aplicar un Programa de Recursos Humanos que permita la sensibilización, integración y concienciación de los trabajadores, que difunda y promocione los beneficios, deberes y derechos que conlleva la creación de una Dirección de Personal y Recursos Humanos en CENACADEM.

3.- Crear y fomentar la Dirección de Personal y Recursos Humanos en CENACADEM. para que asesore y supervise los planes, programas y proyectos relacionados directamente con las diversas actividades de servicios, conservación y mantenimiento, ajustado a las leyes, normas, manuales y procedimientos laborales.

4.- Consolidar y promover un proceso de seguimiento, control, supervisión y evaluación para la puesta en marcha del Dirección de Personal y Recursos Humanos en CENACADEM.

- **ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

La Dirección de Personal y Recursos Humanos en CENACADEM, estará integrado por:

Un (01) Director de Personal y Recursos Humanos.
Un (a) (01) Secretaria (o).

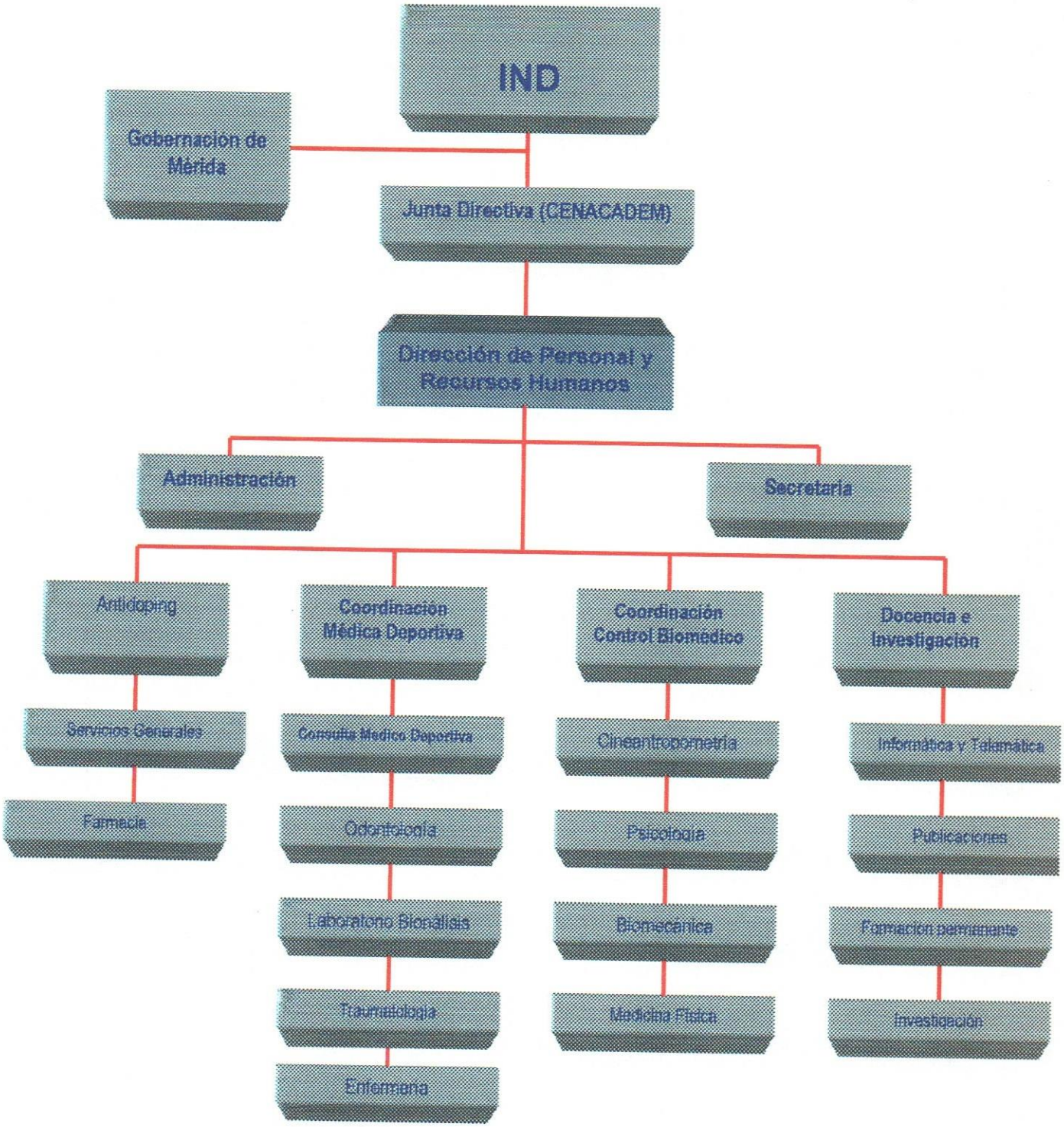
El Director de Personal y Recursos Humanos, deberá ser propuesto por el (la) Director (a) del Centro Nacional de Medicina y Ciencias Aplicadas al Deportes (CENACADEM) y aprobado por los miembros de la Junta Directiva.

La (el) Secretaria (o), debe ser propuesta (o) por el Director de Personal y Recursos Humanos, y designado (a) por el (la) Director del Centro Nacional de Medicina y Ciencias Aplicadas al Deportes (CENACADEM)

Para cumplir con sus funciones La Dirección de Personal y Recursos Humanos, debe apoyarse en el personal que según, su estructura organizativa y funcional esta destinada para tal fin; ajustados a las leyes, normas, manuales y procedimientos pertinentes.

La Dirección de Personal y Recursos Humanos, se reunirá de manera ordinaria dos (02) veces al mes o de manera extraordinaria, previa convocatoria o a solicitud del Director (a) del CENACADEM y su Junta Directiva.

Estructura Organizativa CENACADEM



- **FUNCIONES**

La Dirección de Personal y Recursos Humanos como principal función, Asesorar a la organización en todo a lo que recursos humanos se refiere, para alcanzar con ello y mediante ellos los objetivos organizacionales.

1. Supervisar para que las condiciones en que se realizan las actividades diarias de los distintos servicios de salud que forman el CENACADEM, sean las apropiadas para el buen funcionamiento de la organización.

2. Mantener al día los planes, programas y proyectos en materia de personal.

3. Inspeccionar periódicamente los servicios de salud, instalaciones, recursos humanos, tareas, equipos, materiales, sitios de trabajo y entorno (ambiente); y las actividades desarrolladas en la institución, relacionadas con el personal.

4. Evaluar los incidentes relacionados con materia Laboral, ocurridos en CENACADEM, analizar sus causas y elaborar los informes respectivos, sugiriendo los correctivos inmediatos y las responsabilidades o sanciones a que hubiere lugar.

5. Situar el número adecuado de personas cualificadas en el puesto adecuado y en el momento adecuado.

6. Optimizar el factor humano de la empresa.

7. Asegurar en el tiempo la plantilla necesaria, cualitativa y cuantitativamente.

8. Desarrollar, formar y promocionar al personal actual.

9. Motivar al factor humano de la empresa.

10. Mejorar el clima laboral.

11. Contribuir a maximizar el beneficio de la empresa.

12. Los objetivos y estrategias definidos por la Planificación de Recursos Humanos sólo tienen sentido cuando se dispone de personas con las capacidades, habilidades y ambición apropiadas para llevar a cabo estas estrategias.

13. Formular de Planes de Acción de Recursos Humanos:

- El plan de reclutamiento
- El plan de desarrollo de recursos humanos
- El plan de retención
- El plan de desarrollo
- El plan de manejo de los excesos del personal

14. Establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización.

15. Fomentar programas de capacitación profesional a sus miembros y al recurso humano del CENACADEM.

16. Consolidar medios de comunicación que permitan informar, sensibilizar y concienciar a toda los trabajadores de CENACADEM.

17. Elaborar informes técnicos semestrales y/o anuales, que contemplen los progresos realizados en aspectos en los que sea necesario que reflejen las dificultades para el alcance de metas, estadística de incidentes, aspectos por resolver, entre otros.

18. Orientar acerca del cumplimiento del manual y los estatutos de funcionamiento, de la organización y designar las responsabilidades de cada uno de sus miembros.

19. Remunerar a cada empleado de acuerdo con el cargo que ocupa.

20. Recompensarlo y retener a los mejores candidatos para los cargos, de acuerdo con los requisitos exigidos para su adecuado cubrimiento.

21. Ampliar la flexibilidad dela organización, dándole los medios adecuados para la movilidad del personal, racionalizando las posibilidades de desarrollo y de carrera.

22. Obtener de los empleados la aceptación de los sistemas de remuneración adoptados por la empresa.

23. Mantener el equilibrio entre los intereses financieros de la organización y su política de relaciones con os empleados.

24. Facilitar el proceso de nómina.

25. Evaluar los planes de beneficios: se evalúan intensamente y se analizan sus propósitos, costos y valores, responsabilidades, criterios de evaluación etc.

26. Tomar las medidas técnicas, educativas, médicas y sicológicas empleadas para prevenir accidentes en el trabajo, eliminando las condiciones inseguras del ambiente y para instruir o convencer acerca de la necesidad de implantar prácticas preventivas. Su empleo es indispensable para el desarrollo satisfactorio del trabajo.

27. Realizar la Evaluación del Desempeño a todo el personal ya que permite, condiciones de medición del potencial humano para determinar su pleno empleo.

28. Velar por las adecuadas condiciones de trabajo.

29. Y todo lo concerniente para el buen funcionamiento de la dirección, de acuerdo a las leyes, normas, manuales y procedimientos de la Organización.

- **RECURSOS**

Para poder cumplir con sus funciones, además del recurso humano antes mencionado, la Dirección de Personal y Recursos Humanos, contará con un espacio, equipo y material de oficina, el cual será suministrado por la Dirección del Centro Nacional de Medicina y Ciencias Aplicadas al Deporte. (CENACADEM)

Para la marcha de la Dirección de Recursos Humanos se dispondrá un espacio idóneo, en el Modulo "A" exactamente a lado de Administración y Dirección General.

a.- RECURSOS HUMANOS: El Recurso Humano será inicialmente de un director (a) y una secretaria (o).

b.- MOBILIARIOS y EQUIPOS: Los necesarios para la puesta en marcha de la Dirección.

b.1.- MOBILIARIOS

DESCRIPCIÓN	UNIDAD	PRECIO (Bs.)	TOTAL (Bs.)
Escritorios Ejecutivos.	01	800.000	**800.000**
Escritorio Secretarial.	01	500.000	**500.000**
Sillas Giratorias Ergonómicas.	02	300.000	**600.000**
Biblioteca Central.	01	700.000	**700.000**
Gabinete – Mesa.	01	300.000	**300.000**
Mesa Redonda de Reuniones de Seis (06) Sillas.	01	1.000.000	**1.000.000**
Archivador.	01	700.000	**700.000**
TOTALES	----------	----------	**4.600.000**

b.2.- EQUIPOS

DESCRIPCIÓN	UNIDAD	PRECIO (Bs.)	TOTAL (Bs.)
Computadoras, P4. 512 Mb.	02	2.100.000	**4.200.000**
Impresoras, Lasser.	02	560.000	**1.120.000**
Scanner – alta resolución.	01	440.000	**440.000**
Cámara – Video – Foto.	01	2.800.000	**2.800.000**
Video Beam.	01	6.000.000	**6.000.000**
Televisor 17".	01	540.000	**540.000**
DVD – Video.	01	390.000	**390.000**
TeleFax – Línea CANTV.	01	290.000	**290.000**
Fotocopiadora.	01	880.000	**880.000**
Regulador Central.	01	110.000	**110.000**
Equipos de Celulares.	03	610.000	**1.830.000**
Cafetera Eléctrica.	01	22.000	**22.000**
Microondas.	01	310.000	**310.000**
Filtro de Agua Potable.	01	230.000	**230.000**
Equipo de Sonido - Música.	01	440.000	**440.000**
TOTALES	----------	----------	**19.602.000**

b.3.- MATERIALES y HERRAMIENTAS: Los necesarios para la puesta en marcha de la Dirección de Personal y Recursos Humanos:

DESCRIPCIÓN	UNIDAD	PRECIO (Bs.)	TOTAL (Bs.)
Papelería.	General	1.500.000	**1.500.000**
Sellos	03	50.000	**150.000**
Cartuchos de Impresoras.	10	110.000	**1.100.000**
Discketes y CD¨s.	Varios	200.000	**200.000**
Café, Té, Azúcar + Vasos.	Varios	200.000	**200.000**
Lápices + Bolígrafos + Borradores.	Varios	80.000	**80.000**
Engrapadoras + Grapas + Marcadores + otros	Varios	300.000	**300.000**
Libretas + Agendas de Anotaciones.	General	15.000	**15.000**
Carpetas de Campo y Carpetas Archivadoras.	20	2.500	**50.000**
Pantalla de Proyección.	01	380.000	**380.000**
Productos de Limpieza + Papel Higienico.	Varios	200.000	**200.000**
Bandejas Organizadoras de Papelería.	03	20.000	**60.000**
Lápices – Láser Apuntadores.	03	15.000	**45.000**
TOTALES	--------	-------	**4.280.000**

b.4.- PRESUPUESTO TOTAL:

DESCRIPCIÒN	Cargo	TOTALES (Bs.)
RECURSOS HUMANOS	Director	**1.500.000**
	Secretaria	**500.000**
MOBILIARIOS y EQUIPOS		**24.202.000**
MATERIALES y HERRAMIENTAS		**4.280.000**
TOTALES		**30.482.000,00**

El Presupuesto (Puesta en Marcha) de la Dirección de Personal y Recursos Humanos es de **Bs. 30.482.000,00**

CONCLUSIONES

Un Programa de Recursos Humanos presenta por lo general el siguiente contenido o esquema programático: Administración de Recursos Humanos. Reclutamiento del Recurso Humano. Selección del Personal. Diseño de Cargos. Descripción de Cargos. Análisis de Cargos. Evaluación del Desempeño Humano. Compensación de Salarios. Planes de Beneficios Sociales. Higiene y Seguridad Laboral. Relaciones Laborales. Entrenamiento de Personal. Desarrollo del Recurso Humano. Desarrollo Organizacional. Sistemas de Información. Bases de Datos. Auditoria de Recursos Humanos. Normativas Laborales.

La muestra fue tomada de forma aleatoria, pero equitativamente por cada uno de los servicios, donde se mostró una heterogeneidad en los distintos niveles ocupacionales encuestados. La población de 44 personas para una muestra de 14 trabajadores. No se consideró parámetros estadísticos de confiabilidad para la toma de la muestra.

Es notable, en la muestra tomada, la mayoría del personal encuestado conoce la Ley Orgánica del Trabajo y Ley sobre el Estatuto de la Función Pública (LOT y LSEFP – 2005); cuando 14 encuestados (71.43%) respondió SI, un 21.43% respondió que NO y un (01) encuestado (21.43%) No

respondió al respecto. Esto nos indica que existe un alto porcentaje (71.43%) que conocen la Ley.

Se plantea una clara precisión del personal encuestado en considerar necesario la creación de una Dirección de Personal y Recursos Humanos en CENACADEM.

La mitad (50.00%) de los encuestados están de acuerdo en participar en el Diseño de una Dirección e Personal Y Recursos Humanos - CENACADEM. El resto está de acuerdo (28.57%), en desacuerdo (14.29%) y totalmente en desacuerdo (7.14%) correspondiente a un encuestado.

El 35.71% de la muestra no respondió dicha pregunta. El 64.29% que si respondió lo hicieron enfocados hacia sus aportes profesionales como tal, según su grado de formación y a la profesión (ocupación) que realiza. Un encuestado realizó estudios en el área, lo que representa una pieza fundamental de aportes técnicos, científicos y/o profesionales.

RECOMENDACIONES

La Administración de Recursos Humanos en CENACADEM, debería buscar compenetrar el recurso humano con el proceso productivo de la empresa, haciendo que éste último sea más eficaz, como resultado de la selección y contratación de los mejores talentos disponibles en función del ejercicio de una excelente labor de estos.

Así como también la maximización de la calidad del proceso productivo, que depende de igual modo de la capacitación de los elementos humanos para hacer más valederos sus conocimientos.

Promover por parte de la Gerencia de Recursos Humanos talleres de motivación, autoestima, relaciones humanas, para cultivar los valores humanos del personal y así fortalecer la relaciones interpersonales en el trabajo.

Facilitar programas de actualización y capacitación profesional a todo el personal de acuerdo al servicio que este prestando a la institución.

Crear una mesa de trabajo en conjunto con la Gobernación del Estado Mérida y el Instituto de Deportes del Estado Mérida, en busca de beneficios socioeconómicos para el personal que labora en CENACADEM.

Realizar campañas mensuales de asesoría laboral, seguridad e higiene ocupacional para el personal, así como los entrenadores y atletas usuarios del servicio.

Involucrar a todo el personal en actividades de de formación y desarrollo para respaldar la cultura, los valores y los principios operativos comunes, utilizando las sesiones de formación y desarrollo como vehículos de comunicación para desarrollar, implementar y sostener este principio.

BIBLIOGRAFÍA

- Carribero, A., y otros (2004). **Planes de Beneficios Sociales**. Extraído de: http://wwwgestiopolis.com/recursos/documentos/fuuldocs/rrhh/planesbensocial.htm. Fecha: 30 de enero de 2004.

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). **Gaceta Oficial Nº 36.860.** Fecha: Caracas 20 de diciembre de 1999.

- ELWOOD, S. Buffa, **"Administración y dirección técnica de la Producción",** Cuarta Edición, Editorial: Limusa, México, DF., 1982, Pág. 672

- Chiavenato, I. (2003). **Administración de Recursos Humanos**. Quinta Edición. Editorial Mc Graw Hill. Santafé de Bogotá/Colombia.

- Chiavenato Idalberto. "**Gestión del talento humano",** Edición 2002, Editorial McGrawhill. Bogota Colombia. 2002. Pág. 228- 282.

- GONZÁLEZ, Ruiz Lucinda, ESPRIU, Torres José, **"Instructivo Teórico-Práctico de Análisis Sistemático de la Producción I"** México DF., enero 2001, Pág. 60

- Jiménez, Jesús R. (2004) **"Bioestadística Métodos Descriptivos".** Universidad de los Andes. Tomo I. Mérida 2004.

- KRICK, Edward V., "**Ingeniería de Métodos**", Editorial: LIMUSA, México DF., 1961, Pág. 550

- Ley Orgánica del Trabajo. (1997). **Gaceta Oficial Nº 5.125**. Fecha: Jueves 19 de junio de 1997.

- Ley del Estatuto de la Función Pública. **Gaceta Oficial N° 37522.** Viernes 6 de Septiembre de 2002.

- Ley Orgánica del Sistema de Seguridad Social Integral. (2001). **Gaceta Oficia Nº 37.127**. Fecha: 25 de enero de 2001.

- Martínez, L. y otros (2003). "**Administración de Personal**". Extraído de la Página:http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/admonrrhhlari.htm, en la fecha: 20/04/05.

- Muchinsky, Paúl M. "**Psicología aplicada al trabajo",** Sexta edición. Editorial Thonsom Learning. 2002. Pág 459- 490.

- NIEBEL, Benjamín, FREIVALDS Andris, **"Ingeniería Industrial: Métodos, Estándares y Diseño del Trabajo"** Décima edición, Editorial: Alfa omega, México, DF., 2001, Pág. 728

- **Nueva ley Orgánica del trabajo y tabla de prestaciones.** Copia fiel de la gaceta oficial Nro 5152 extraordinario del 19 de junio de 1.997.

- Oficina Internacional del Trabajo, **"Introducción al Estudio del Trabajo"**, Cuarta edición, Editorial: Noriega-Limusa, México DF., 1998. Pág. 522.

- Simula A., y otros (1992), **"Administración de Recursos Humanos. Conceptos Prácticos"**. Editorial Limusa. México/México.

- Strauss George., y otros (1999), "**Personal. Problemas Humanos de la Administración**". Editorial Prentice – Hall. México/México.

- Werther, J. W. (1989) **"Administración de Personal y Recursos Humanos".** Editorial Mc Graw Hill. México/México.

ANEXOS

INSTRUMENTO PARA LA PROPUESTA DE CREACIÓN DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS. CENACADEM

A continuación encontrará una serie de preguntas que permitirán a los encuestadores proponer la CREACIÓN DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS, donde usted (el encuestado) labora en (CENACADEM); responda marcando con una X la opción que considere:

Pregunta: 1.- Conoce la Ley Orgánica de Trabajo (LOT– 2005): Si_____ No_____.

Pregunta: 2.- Sabe usted lo que es una Dirección de Personal y Recursos Humanos: Si_____ No_____.

Pregunta: 3.- Considera necesario la creación de una Dirección e Personal y Recursos Humanos en CENACADEM: De Acuerdo___Totalmente de acuerdo___ En Desacuerdo____ Totalmente en desacuerdo___.

Pregunta: 4.- Participaría en la creación de una Dirección e Personal y Recursos Humanos en la Institución para el personal que labora en CENACADEM: De Acuerdo_____En Desacuerdo_____ Totalmente en desacuerdo_____.

Pregunta: 5.- Qué aportes técnicos, científicos y/o profesionales brindaría usted a Dirección e Personal y Recursos Humanos de la Institución labora (CENACADEM)
Explique:_____
_____
_____
_____

Nombre del Encuestado: _____ Ocupación:_____

Encuestador:_____Fecha:_____