



**Gobierno
Bolivariano
de Venezuela**

Ministerio del Poder Popular
para la **Salud**



**INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS
Dr. ARNOLDO GABALDON
CURSO REGIONALIZADO DE ESPECIALIZACIÓN
EN SALUD PÚBLICA**

**Formación de Recursos Humanos orientado a los
Trabajadores del Hospital Dr. Israel Ranuarez Balza de
San Juan de los Morros 2007.**

**Trabajo Especial de Grado que se presenta para optar al Título De
Especialista Gestión en Salud Pública**

**Tutor:
Diógenes Álvarez
C.I. 5.621.308
Asesor:
José O. Pimentel
C.I. 2.518.241.**

**Autor: Pedro A. Arévalo V.
C.I. 4.390.578**

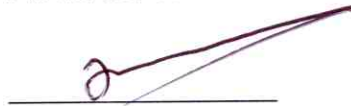
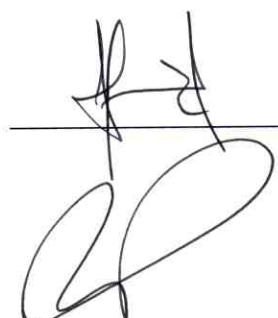

San Juan de los Morros, Octubre del 2007.



Servicio Autónomo Instituto de Altos Estudios en Salud Pública
"Dr. Arnoldo Gabaldon"
POSTGRADO ESPECIALIZACIÓN DE GESTIÓN EN SALUD PÚBLICA

ACTA VEREDICTO

Nosotros, miembros del Jurado designados para la evaluación del Trabajo de Especialización de Gestión en Salud Pública titulado: **"FORMACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS ORIENTADO A LOS TRABAJADORES DEL HOSPITAL DR. ISRAEL RANUAREZ BALZA"**, presentado por el Ciudadano (a) **PEDRO ARÉVALO**, para optar al Título de Especialista de Gestión en Salud Pública, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como APROBADO.

Nombres y Apellidos	C.I.	Firma del Jurado
DIOGENES ALVAREZ Presidente:	5.621.308	
MAIQUI FLORES Miembro:	9.433.134	
WILLIAM PALOMO Miembro:	5.706.211	

Maracay, 12 de diciembre del 2007

Pedro A. Arévalo V.

***Sueña grande, aspira alto y trabaja
con dedicación para cumplir
tus sueños, recuerda que una vez
realizados seguirán presente
aun después de habernos marchado
a nuestro viaje eterno, afirmándose
con creciente insistencia.***

sueños.

A mi persona por constante y perseverante para el logro de mis

contar y disfrutar a su lado de este nuevo éxito personal y profesional.

los momentos cuando más la necesité. Nuevamente tengo la dicha de
A mi esposa Amarilis, por su apoyo incondicional, y estar conmigo en

cosechando éxitos.

a seguir adelante y darme cuenta que la vida continua, juntos seguiremos
A mi hijo Pedro Alejandro, que eres mi pilar y la fuerza que me inspira

que soy.

su sabiduría, consejos y apoyo ha sido un ejemplo a seguir. A ti te debo lo

A mi Madre ausente, pero viva en mi corazón y a mi Padre que con

para vencer la meta que me establecí.

que me he propuesto, gracias te doy por darme salud, valor y conocimiento

A Dios todopoderoso por iluminarme el camino, día a día para lograr lo

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO.

Al Instituto De Altos Estudios Dr. Arnoldo Gabaldòn, por la oportunidad de estudio, por la calidad del profesorado y el interés que tienen en formar nuevos profesionales.

A mi tutor el Lcdo. Diógenes Álvarez por su conocimiento y ayuda en la realización de este trabajo.

Al Ministerio del Poder Popular Para la Salud.

A mis amigos y hermanos, Alex, Alfredo, Correa, Toribio, Coromoto, Freddy, Yadira, Norma, Williams, Oswaldo, por la valiosa colaboración que me brindaron y sus sabios consejos, a todos gracias.

INDICE GENERAL

	pp.
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
INDICE GENERAL.....	iv
LISTA DE CUADROS.....	vi
LISTA DE GRÁFICOS.....	vii
RESUMEN.....	viii
SUMMARY.....	ix
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I	
EL PROBLEMA	
Planteamiento del problema.....	4
Objetivos de la investigación:	
Objetivo General.....	9
Objetivos Específicos.....	10
Justificación de la investigación.....	10
CAPITULO II	
MARCO TEORICO	
Antecedentes de la Investigación.....	12
Bases Teóricas.....	16
Definición de Términos Básicos.....	70
Bases Legales.....	73
Sistema de Variables.....	82
CAPÍTULO III	
MARCO METODOLÓGICO	
Tipo de Investigación.....	83
Diseño de la Investigación.....	85
Población y Muestra.....	86
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	87
Técnica de Análisis de los Datos.....	93

CAPITULO IV	
DIAGNÒSTICO QUE SUSTENTA LA PROPUESTA	
Análisis de los Resultados.....	94
CAPÍTULO V	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
Conclusiones.....	130
Recomendaciones.....	136
CAPITULO VI	
LA PROPUESTA	
Presentación de la Propuesta.....	142
Administración de la Propuesta.....	158
Factibilidad de la Propuesta.....	159
LISTA DE REFERENCIAS.....	164
ANEXOS	
Instrumento De Recolección de Datos.....	174

LISTA DE CUADROS

Cuadro	pp.
1. Operacionalización de Variables.....	82
2. Distribución del Personal.....	87
3. Significado de los Valores del Coeficiente.....	91
4. Variable: Programa de Formación, indicador: Planificación.....	95
5. Variable: Programa de Formación, indicador: Organización.....	98
6. Variable: Programa de Formación, indicador: Dirección.....	101
7. Variable: Programa de Formación, indicador: Control.....	103
8. Variable: Programa de Formación, indicador Evaluación.....	105
9. Variable: Programa de Formación, indicador: Liderazgo.....	108
10. Variable: Programa de Formación, indicador: Comunicación.....	111
11. Variable: Programa de Formación, indicador: Toma de decisiones.....	113
12. Cálculo de la Media Aritmética de la Variable: Programa de formación orientado a mejorar el desempeño.....	116
13. Variable: Eficiencia y eficacia del recurso humano. Indicador: Excelencia.....	118
14. Variable: Eficiencia y eficacia del recurso humano, Indicador: Eficiencia.....	121
15. Variable: Eficiencia y eficacia del recurso humano, Indicador: Eficacia.....	124
16. Variable: Eficiencia y eficacia del recurso humano, Indicador: Relevancia.....	126
17. Variable: Eficiencia y eficacia del recurso humano, Indicador: Productividad.....	128

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico	pp.
1. Variable: Programa de Formación indicador: Planificación.....	97
2. Variable: Programa de Formación. Indicador: Organización.....	100
3. Variable: Programa de Formación, indicador: Dirección.....	102
4. Variable: Programa de Formación, indicador: Control.....	104
5. Variable: Programa de Formación, indicador: Evaluación.....	107
6. Variable: Programa de Formación, indicador: Liderazgo.....	110
7. Variable: Programa de Formación, indicador: comunicación.....	112
8. Variable: Programa de Formación, indicador: Toma de decisiones.....	115
9. Variable: Eficiencia y eficacia del recurso humano, indicador: Excelencia.....	120
10. Variable: Eficiencia y eficacia del recurso humano, indicador: Eficiencia.....	123
11. Variable: Eficiencia y eficacia del recurso humano, Indicador: Eficacia.....	125
12. Variable: Eficiencia y eficacia del recurso humano, indicador: Relevancia.....	127
13. Variable: Eficiencia y eficacia del recurso humano, indicador: Productividad.....	129

**INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS
Dr. ARNOLDO GABALDON
CURSO REGIONALIZADO DE ESPECIALIZACIÓN
EN SALUD PÚBLICA**

**FORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS ORIENTADO A LOS
TRABAJADORES DEL HOSPITAL DR. ISRAEL RANUAREZ BALZA
DE SAN JUAN DE LOS MORROS 2007.**

**AUTOR:
ARÉVALO VALOR PEDRO A.
C.I. 4.390.578
TUTOR ESPECIALISTA:
DIÓGENES ÀLVAREZ
C.I. 5.621.308**

RESUMEN

Este trabajo de grado tuvo como objetivo general Formular un Programa de Formación de Recursos Humanos orientado a mejorar el desempeño de los trabajadores del Hospital Dr. Israel Ranuarez Balza, ubicado en San Juan de Los Morros Estado Guárico. La investigación corresponde a un estudio de tipo correlacional de campo. La población y muestra estuvo conformada por el personal que labora en el hospital en referencia, como instrumento de recolección de datos se utilizó el cuestionario. Las técnicas de análisis de datos abarcan las estadísticas descriptivas, la media aritmética y Alfa de Cronbach. Los resultados obtenidos pudieron concluir que: a) no existe un sistema de recompensas que permita a los trabajadores sentirse a gusto en el desarrollo de sus actividades, b) el grado de motivación de los empleados administrativos es regular, nunca se orienta al personal y mucho menos se reconoce mediante algún incentivo, la puntualidad y la asistencia diaria, el nivel de desempeño laboral de los empleados es regular. Entre la motivación y el desempeño laboral se pudo constatar que existe una correlación.

Palabras Claves: Formación, Organización, Evaluación, Control, Eficiencia.

**INSTITUTE OF HIGH STUDIES
Dr ARNOLDO GABALDON
COURSE REGIONALIZADO OF SPECIALIZATION IN PUBLIC**

**HEALTH FORMATION OF HUMAN RESOURCES
ORIENTED THE WORKERS OF HOSPITAL Dr ISRAEL
RANUAREZ BALZA OF SAN JUAN OF NOSES 2007.**

**AUTHOR:
AREVALO VALOR PEDRO A.
C.I. 4.390.578.
SPECIALISTIC TUTOR:
DIÓGENES ÀLVAREZ
C.I. 5.621.308**

SUMMARY

This work of degree had like general mission Formular a Program of Formation of Human Resources oriented to improve the performance of the workers of Hospital Dr Israel Ranuarez Balza, located in San Juan of the Noses Been Guárico. The investigation corresponds to a study of correlational type of field. The population and shows was conformed by the personnel who toils in the hospital in reference, as instrument of data collection were used the questionnaire. The techniques of analysis of data include the descriptive statistics, the average Arithmetic and Alpha of Cronbach. The obtained results could conclude that: a) does not exist a system of you compensate that it allows the workers to feel to taste in the development of his activities, b) the degree of motivation of the administrative employees is to regulate, never orients the personnel and much less it is recognized by means of some incentive, the puntualidad and the daily attendance, the level of labor performance of the employees is to regulate. Between the motivation and the labor performance it was possible to be stated that a correlation exists.

Key words: Formation, Organization, Evaluation, Control, Efficiency.

INTRODUCCIÓN.

La gerencia es un factor de primer orden en las organizaciones, sus principios orientan el cumplimiento de los objetivos fundamentales de las empresas o instituciones permitiendo, la orientación adecuada para cumplir su misión. Esto conlleva a tomar acciones que dinamicen la operacionalización de las funciones y tareas propias de la estructura organizativa para que de esta manera se pueda mantener un clima armónico en la organización.

Dentro de este orden de ideas, la gerencia cada día se adapta a los nuevos cambios para mantenerse actualizada y lograr sus propósitos con mayor eficiencia y productividad efectiva. Entre los aspectos que utiliza hoy en día la gerencia se pueden mencionar: los Programas de Formación, la cual permite una visión situacional más realista y objetiva, para determinar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades con el fin de diseñar estrategias y resolver problemas; otro aspecto es la participación y la toma de decisiones sustentada en el trabajo de equipo efectivo.

En este sentido, la formación de recursos humanos es un proceso dinámico con que cuenta las instituciones la cual les permite ser proactiva y no reactiva en la definición de su misión y visión del futuro organizacional. Es decir, debe formular, ejecutar y evaluar acciones para el logro de sus

objetivos, así como establecer estrategias partiendo del análisis interno y externo institucional.

Ante esta realidad cambiante y dinámica, se debe generar y consolidar una modificación de los patrones gerenciales en las estructuras organizacionales. A tal efecto, se requiere de nuevos enfoques que conduzcan a mejorar los procesos generales y particulares de la organización, con la misión de resultados eficientes y de calidad. Por lo tanto para que el proceso sea eficiente y de calidad hace falta una formación gerencial a todos aquellos que cumplan roles directivos.

Visto de esa forma, esta investigación tiene como objetivo fundamental proponer un Programa de Formación de Recursos Humanos orientado a mejorar el desempeño de los Trabajadores del Hospital Dr. Israel Ranuarez Balza de San Juan de los Morros.

El desarrollo del trabajo está estructurado en seis capítulos de la siguiente manera:

Capítulo I: Se describe el problema de la investigación, el cual contempla el planteamiento del problema, justificación, así como el objetivo general y los específicos.

Capítulo II: Trata sobre el Marco Teórico, el cual hace referencia a los antecedentes relacionados con la investigación, las bases teóricas que sustentan el trabajo y el sistema de variables.

Capítulo III: Marco Metodológico, el cual enfoca el tipo de investigación, se describe la población y la muestra que sirvió como base del trabajo, el instrumento de recolección de datos, la validez y la confiabilidad, la técnica de análisis, y las fases de la investigación.

Capítulo IV: En este capítulo se presenta el análisis de los resultados, que constituye el diagnóstico que sustenta la propuesta.

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones.

Capítulo VI: La Propuesta.

Finalmente, se presentan las referencias y anexos correspondientes al estudio.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento de problema.

En todos los ordenes del que hacer humano la sociedad a nivel mundial genera cambios estos en algunos casos, generan una actitud de rechazo de las personas que forman parte de las instituciones esto se produce por la situación compleja de los seres humanos para adaptarse a los nuevos paradigmas que produce la dinámica del trabajo.

Con respecto al papel que debe desempeñar la gerencia de recursos humanos en estos procesos de cambio Pizarro (2006), en su artículo Rol y Función de la Gerencia de Recursos Humanos, alerta sobre un mito:

“La globalización es importante en el proceso de cambio, pero no lo es todo al fondo de la cuestión está en la transformaciones sociales, económicas y políticas dentro de los cuales la globalización es solo una manifestación, comprende además de la celeridad del proceso (p. 5).”

Sherman (1.999), ha referido que los gerentes utilizan muchas palabras para describir la importancia que las personas tienen en sus organizaciones. La expresión “recursos humanos” implica que las personas poseen capacidades que impulsan el desempeño organizacional (además de otros recursos como los económicos, materiales de información, etc.).

Los gerentes de recursos humanos están asumiendo un papel más importante en la planificación administrativa y en la toma de decisiones, el más alto nivel, tendencia que refleja la conciencia creciente entre los ejecutivos de que la administración de recursos humanos pueda hacer contribuciones importantes al éxito de una organización.

La economía de hoy experimenta transformaciones que han modificado las formas de dirigir las organizaciones en lo que constituye una verdadera revolución industrial. Solo se destacan profesionales con perfil experimentador y emprendedor preparado para afrontar y superar los obstáculos que el modelo global o de globalización impone.

Es por esto que, la gerencia necesita mantenerse y estar actualizada para el logro de sus propósitos con eficiencia y efectividad, implantando estrategias que conlleven a mejorar los procesos, organizando ideas y generando estándares de acción que permitan la unificación donde todo el personal aporte y se norme una sola línea de mando que le de homogeneidad a la institución.

Por tal motivo, la gerencia utiliza aspectos tales como la planificación estratégica que permite tener una visión situacional realista y objetiva, observar las debilidades, amenazas, las fortalezas y sus oportunidades para

trazar estrategias y por lo tanto resolver problemas bajo la participación y toma de decisiones sustentadas en el trabajo de equipo efectivo.

Es por esto que la formación de recursos humanos debe apoyarse en las nuevas teorías y estrategias administrativas para así dirigir la actividad laboral que se desarrolla dentro de un sistema organizativo, seleccionando las técnicas más apropiadas y efectivas para facilitar el trabajo de los que trabajan o laboran en la institución

En consecuencia es bueno señalar que en lo que respecta al redimiendo del personal, aun no hay bases gerenciales adecuadas y suficientes para insertar un servicio de Adiestramiento de los empleados públicos.

Las expresiones afirmadas son criterios apoyados por López (1995) al señalar que el problema o problemática general del sector público en Venezuela no radica en una estructura inadecuada o incompleta, sino más bien constituida por la necesidad de incrementar o aumentar la eficiencia y productividad del funcionario en todos los niveles del aparato administrativo existente. Pero además se observa que se le exige al Empleado incrementar su eficiencia y productividad y poco se hace para dotarlo de herramientas tanto practicas como cognitivas para mejorar su desempeño.

En la actualidad los cambios ocurridos, son producto del desarrollo de innovadoras tecnologías de producción y comunicación, así como también nuevas formas de organización del trabajo, se hace necesario que el hospital Israel Ranuarez Balza como institución pública desde su creación en el año 1986 hasta el 2007 se ha caracterizado por un manejo de personal o recurso humano no adecuado ya que los procedimientos para los mismos no han sido propios pues tal estructura requiere de la modernización de su forma de administración y gestión, y ejecute en sus empleados una cultura organizacional hacia el trabajo eficiente, lo que generaría, en un nivel de desempeño de alta calidad, por su puesto con el apoyo de recursos, métodos y técnicas modernas en la administración de recursos humanos.

La anterior situación se refleja en las circunstancias siguientes:

- a.- Dificultad para la Contratación de un personal especializado en recursos humanos para el proceso de reclutamiento de trabajadores necesarios.
- b.- Discontinuidad de los directores que han laborado, ya que esto genera cada vez nuevos criterios de manejos de la institución.
- c.- Las informaciones de relevancia en la mayoría de los casos se centralizan en las oficinas de cada uno de los servicios del hospital los cuales establecen sus propios controles.

d.- Necesidad de coordinación e instrucción al personal que tiene que ver con el manejo del mismo ya que este depende operativamente del jefe inmediato superior de cada unidad de trabajo.

e.- Aplicación del manual en el que se establecen criterios para la evaluación objetiva del personal del hospital Israel Ranuarez Balza.

f.- Ausencia de un manual de procedimiento en el que se definan las políticas del manejo de personal (Recurso Humano) que deban seguirse en el hospital Israel Ranuarez Balza.

La exigencia prioritaria en el Hospital Israel Ranuarez Balza es una adecuación y modernización del mismo como institución modelo ante la comunidad Rosciana y Nacional, para así cumplir con el modelo de salud, deseado, orientado hacia la excelencia y efectividad de todos sus miembros, recurso humano o personal en logro de su misión.

En este sentido, de la problemática anterior se desprende la necesidad de mejorar el recurso mas valioso de la institución, tal como lo es su recursos humanos y por lo tanto la administración de los mismos como institución pública gubernamental. De no ocurrir esto la Organización entraría en una espiral que pudiera conducirla a la ingobernabilidad.

En tal sentido constituye una meta prioritaria, esencial y determinante sobre la base de lo expuesto, que se pretende proponer (un

Programa de Formación de Recursos Humanos orientado a mejorar su desempeño) modelo que optimice la administración de recursos humanos en el hospital Israel Ranuarez Balza de San Juan de los Morros, Estado Guarico.

Formulación de problema.

¿Que efectos produce en el hospital Ranuarez Balza la ausencia de un modelo de programa que permita adiestrar y capacitar al recurso humano?

Sistematización del problema.

¿Cuales son las características comunes de las necesidades de adiestramiento de personal del hospital Dr. Israel Ranuarez Balza?

¿Que efectos Genera un Programa de adiestramiento en el Hospital Dr. Israel Ranuarez Balza?

Objetivos de la investigación.

Objetivo General:

Formular un Programa de Formación de Recursos Humanos orientado a mejorar el desempeño de los trabajadores del Hospital Dr. Israel Ranuarez Balza en San Juan de Los Morros.

Objetivos Específicos:

- a.- Identificar las necesidades del Recurso Humano en materia de mejoramiento profesional o formación de los trabajadores del Hospital Dr. Israel Ranuarez Balza.
- b.- Elaborar los contenidos programáticos de conformidad con las necesidades detectadas de la Institución Hospital Dr. Israel Ranuarez Balza.
- c.- Diseñar un modelo de facilitación de los Aprendizajes con los trabajadores del Hospital Dr. Israel Ranuarez Balza.
- d.- Construir un modelo de Evaluación de la Institución Hospital Dr. Israel Ranuarez Balza.

Justificación de la investigación.

Es necesario implementar una serie de procesos administrativos y gerenciales en toda organización que orienten el funcionamiento y eficacia de las instituciones. En consecuencia la investigación se justifica y considera de relevancia e importante de acuerdo a los aspectos a considerar:

Justificación teórica.

Debido a la proyección que tiene la gerencia de recursos humanos para un alto nivel de desempeño en el ámbito laboral, con eficiencia y eficacia, de modo que pueda contribuir con el desarrollo y aplicación de los procesos administrativos orientados al logro de las metas, que se proponen en alta, media y baja gerencia en conjugación con sus empleados y trabajadores.

Justificación Práctica.

El estudio puede ayudar a resolver innumerables problemas de tipo práctico relacionado con la gerencia del recurso humano, ejecución de los recursos administrativos y rendimiento de los empleados, debido a las implicaciones trascendentales que tienen dichos aspectos en la organización.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

Antecedentes de la Investigación.

Al revisar bibliografías se encontraron una serie de trabajos de investigaciones en Venezuela que por su similitud sirven de soporte a esta investigación, y entre otros se detallan los siguientes.

Así mismo, Pérez (1.996), realizó un estudio sobre la Evaluación de las Funciones del Personal de la Contraloría General del Estado Guárico”, la cual estuvo enmarcada dentro de la modalidad de tipo descriptiva, diseñando un cuestionario simple que posteriormente fue aplicado a una muestra de treinta funcionarios que laboran en esa institución, quienes suministraron información relacionada con el cumplimiento de labores tanto administrativas como técnicas. De los resultados alcanzados se observó que el 62% de los funcionarios encuestados no siempre realizan labores administrativas enmarcadas dentro de lo planificado por la institución, lo cual genera improductividad en el trabajo y por supuesto conflictos de autoridad.

Di Domenico (1.997), realizó un trabajo de grado para la Universidad Bicentenario de Aragua, titulado “Diseño de una Estructura Organizativa que Optimice el Desempeño Administrativo de las Instituciones del Sector

Público”, en el que plantea que la organización es un producto humano, y como tal nunca será perfecto; no obstante está sujeto a una constante búsqueda del perfeccionamiento. Los resultados de esta investigación demuestran la necesidad de optimizar la gestión administrativa, concluyéndose que la razón de ello es diseñar un modelo viable y óptimo, que contribuya a la gestión eficaz y como recomendación sugirió el autor, la implementación del modelo gerencial dentro de la organización.

Chirinos (1998), desarrolló un trabajo titulado Evolución del Clima Organizacional para detectar la eficiencia del recurso humano de la Empresa CANTV (planta externa I), ubicada en Maracay Estado Aragua, investigación de campo tipo descriptivo-evaluativo con base documental y bibliográfica, aplicada a 63 sujetos, entre supervisores y trabajadores de la planta, llegando a la conclusión de que la línea supervisora incluye en su gestión gerencial la retroinformación a los trabajadores sobre la ejecución y control de las actividades realizadas, contribuyendo de este modo a que su personal corrija las debilidades en su desempeño, o bien, que se sientan satisfechos por su actuación.

Guzmán (1998), en su trabajo titulado, Propuesta de un Modelo Gerencial Administrativo bajo el enfoque de Calidad Total para la Empresa Constructora Saparú, C.A, ubicada en Palo Negro Estado Aragua, es una investigación de campo tipo descriptivo, el autor asomó como conclusión

que las decisiones como otras funciones importantes son tomadas y realizadas solamente por el gerente general, dejando de ésta forma poca autonomía a las gerencias de la empresa, tampoco existen manuales de normas y procedimientos donde se encuentren establecidas las operaciones que realizan.

Hernández (1999), realizó un trabajo que se tituló Plan Estratégico Orientado a Propiciar el Surgimiento y Desarrollo de Expresiones Industriales en San Fernando, Estado Apure, y después que el autor hizo su análisis llegó a la siguiente conclusión: Un incipiente grado de desarrollo de las fuerzas productivas explica la baja cuantía de la inversión privada regional, la tradición económica vinculada al pastoreo vacuno y otras formas primarias de producción, la ausencia de tradición industrial, el recurso humano con baja capacitación relativa, técnicas gerenciales y tecnología de producción en uso atrasadas, ingreso per cápita regresivo, elevada concentración del ingreso, tierras ociosas y propiedad agrícola concentrada y elevado índice de desempleo de la mano de obra, que a su vez explica la elevada marginalidad social, también es explicado por la ausencia de un sector industrial relevante en el Estado Apure.

Martínez y Ruiz (2.006), realizaron una investigación para la Universidad Simón Rodríguez, titulada "Sistema de Administración de Recursos Humanos, para elevar el Nivel de Eficiencia Organizacional en la

Contraloría General del Estado Guárico”, donde se plantea el propósito de conocer de manera exhaustiva la forma como se recluta, selecciona, adiestra, evalúa el desempeño y dirige el personal la Institución objeto de estudio.

Las investigaciones antes revisadas y analizadas, tienen una estrecha relación con este trabajo, que estudia el desempeño y la eficiencia del recurso humano, en el Hospital Dr. Israel Ranuarez Balza de San Juan de Los Morros, para diseñar un programa orientado a mejorar el desempeño de los trabajadores.

En este sentido, se puede decir que en las investigaciones previas en lo que respecta a la parte administrativa y gerencial, los autores concluyen que es deficiente, por cuanto se necesita la actualización y capacitación del personal en estas áreas con el fin de obtener resultados óptimos en eficiencia y eficacia.

Para obtener mayor producción, se necesita asesoramiento técnico en el área de desarrollo personal, organizando los cursos que se ajusten a las necesidades existentes para ir mejorando la potencialidad de los directores y de la organización, y fomentar el espíritu de solidaridad en el equipo de trabajo involucrándolos a los nuevos procesos de cambios.

Bases Teóricas y Conceptuales

La Administración

Una de las actividades humanas más importantes es la administración. A medida que la sociedad ha venido a confiar cada vez más en el esfuerzo de grupos y éstos se han vuelto grandes, la tarea de los administradores ha cobrado cada vez más importancia en promover la excelencia de todas las personas en las organizaciones especialmente de los administradores.

Al respecto, Melinkoff (1990), considera "el objeto principal de la administración ha de ser asegurar la máxima prosperidad para el patrón, junto con la máxima prosperidad para cada uno de los empleados". (p. 15).

Por su parte, Jiménez (1990), la define como "una ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzos cooperativos, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes, que individualmente no es factible lograr". (pp. 20-21).

De la misma manera, Terry (1989) señala que: "Administrar es lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo humano y la utilización de un conjunto de procesos". (p. 39).

De allí que la función administrativa es básica en toda empresa, sin ella resulta imposible si se quiere realizar las demás funciones, pues sólo ésta garantiza las actividades, aportando la organización o estructura, que permite actuar a los medios de que dispone.

La administración en general, ha evolucionado al ritmo de los cambios sociales que caracterizan a la humanidad. Los seres humanos se desempeñan dentro de esquemas generales simples, hasta las complejas relaciones que imponen las estructuras del mundo de hoy. Para Boldman y Deal (1997), es apenas durante los diez o quince mil años cuando los hombres han desarrollado instituciones más complejas en las pequeñas comunidades nómadas. Tan solo durante el último siglo las grandes organizaciones han llegado a vislumbrar el panorama social.

Según Kotter, citado por Boldman y Deal (1997), vivimos en una sociedad altamente compleja y global, acotando textualmente:

Un siglo y medio de desarrollo tecnológico en las comunicaciones y el transporte ha convertido a nuestro planeta en un gigantesco mercado global. Las tecnologías industriales, iniciadas con la máquina de vapor, han conducido a fábricas grandes a generar los productos para ese mercado global. Como resultado de estos cambios los ejecutivos de hoy tienen que manejar miles de interrelaciones, con gente, con grupos o con organizaciones que tienen el poder de afectar el rendimiento en el trabajo. Al mismo tiempo, la diversidad de metas, opiniones y creencias entre esta gente es enorme (p. 22).

De acuerdo con Boldman y Deal (1997), los cambios son extraordinarios. La proliferación de organizaciones complejas ha convertido en colectivas casi todas las actividades humanas. En ellas nacen, crecen y se forman los individuos. Existen organizaciones para todo, que producen una gama muy amplia y variada de productos, para llevar entretenimiento y diversión a los hogares, elevar los estándares de salud y educación y proveer de servicios confiables como el teléfono y el correo.

Sin embargo, acotan los mismos autores, que las organizaciones también presentan un lado oscuro. Con frecuencia explotan y frustran a la gente que trabaja o pretende aprender en ellas. Muy a menudo sus productos no funcionan, sus asociados no aprenden mucho, los pacientes no se curan, y sus políticas en lugar de mejorar las situaciones, las empeoran. La misma organización que colocó al hombre en la luna también lanzó el frustrado trasbordador Challenger que ocasionó pérdidas dolorosas. En todo el mundo las instituciones son criticadas por una gran cantidad de deficiencias; y se dice que muchas de ellas en vez de procurar mentes creativas, tienden a cerrarlas. Allí es donde, precisamente, juega un papel la administración ya que ésta funciona dentro de las organizaciones ,para establecer sistemas cooperativos que ordenen el funcionamiento de las personas y los recursos de que se dispone, con fines predeterminados.

Pareciera entonces, existir una confrontación entre la manera como se ha venido planteando la administración dentro de las actuales situaciones sociales, políticas y económicas que demanda la sociedad en un contexto de revolución cibernética internacional, que requiere de la población una eficiencia en las competencias donde se desenvuelve el ser humano.

Naturaleza y Propósito de la Administración.

Según Koontz y Weihrich (1989) define la administración “como el proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos, que trabajan juntos en grupos, logren eficientemente los objetivos seleccionados”. (p. 5).

Los mismos autores amplían ésta definición:

- 1.- Como administradores, las personas ejecutan las funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.
- 2.- La administración es aplicable a cualquier tipo de organización.
- 3.- Es aplicable en todos los niveles organizacionales.
- 4.- El objetivo de todos los gerentes es el mismo: crear un superávit.
- 5.- La administración se ocupa de la productividad; eso implica eficacia y eficiencia.

Según Koontz y O'Donnell (1993), los administradores tienen la responsabilidad de emprender acciones que permitan que los individuos hagan sus mejores aportaciones a los objetivos del grupo. Así la administración es aplicable a las organizaciones grandes y pequeñas, a las empresas lucrativas y no lucrativas, a las industrias manufactureras, así como las de servicios. La administración eficaz es preocupación de todos los gerentes de organizaciones públicas y privadas; como gerentes, todos obtienen resultados al establecer un medio ambiente propicio para una actividad eficaz del grupo. (p. 120).

Debe entenderse, como bien lo señala Chiavenato (1999) que el mundo de hoy es una sociedad compuesta de organizaciones, donde todas las actividades orientadas a la prestación de bienes o a la prestación de servicios son planeadas, coordinadas, dirigidas y controladas en las organizaciones: las cuales están constituidas por personas y por recursos no humanos.

Es así, como la vida de las personas depende de las organizaciones y estas a su vez, del trabajo de las primeras. Las personas nacen, crecen, aprenden, viven, trabajan, se divierten, se relacionan y mueren dentro de organizaciones extremadamente heterogéneas y diversificadas, cuyo tamaño, características, estructuras y objetivos son diferentes.

Debido al volumen y a la complejidad de las operaciones que realizan, las organizaciones necesitan ser administradas cuando alcanzan cierto nivel de desarrollo. Este proceso requiere un conjunto de personas distribuidas en diversos puestos jerárquicos que se ocupen de asuntos diferentes.

De allí que la administración es la conducción racional de las actividades de una organización, con o sin ánimo de lucro. Ello implica la planeación, la organización, la dirección y el control de todas las actividades diferenciadas que se ejecuten en una organización. Por lo tanto, la administración es imprescindible para la existencia, la supervivencia y el éxito de las organizaciones. Sin ella, las organizaciones jamás encontrarían condiciones para existir y crecer.

La Gerencia

Para fines de la presente investigación, interesa sobremanera establecer la referencia conceptual, sus funciones y habilidades de la gerencia, ya que en la Institución objeto de estudio, el personal se encuentra ubicado en secciones de trabajo, a cargo de funcionarios con diferentes denominaciones, pero que cubren roles gerenciales.

De acuerdo a lo sostenido por Stoner y Wanker (1994), la gerencia no es otra cosa que la eficacia con que una organización alcanza sus

objetivos y satisface las necesidades de la sociedad. De allí que los gerentes funcionan dentro de las organizaciones y éstas a su vez en los conglomerados sociales.

En consecuencia, los gerentes actúan como canales de comunicación en el interior de la organización. Los gerentes son responsables y además deben asumir la responsabilidad de los resultados. Les compete verificar que las tareas específicas sean efectuadas debidamente. En otras palabras, el gerente, es responsable por subordinados y por otros recursos de la organización. De allí que los gerentes puedan ser clasificados por su nivel en la organización como gerentes de primera línea, de nivel medio y de alto nivel; así como por la clase de actividades organizacionales que se le encarguen, como gerentes funcionales, si son responsables de una sola actividad organizacional, o gerentes generales cuando están encargados de supervisar una unidad compleja y es responsable de todas las actividades en la misma.

El Objetivo de todos los Gerentes.

Chiavenato (1999) señala que, en un sentido muy real, en todo tipo de organizaciones, el objetivo lógico y públicamente deseable de todos los gerentes deberá ser un superávit: los gerentes deben establecer un

ambiente en el cual los empleados puedan lograr metas de grupos en el menor tiempo, con menos dinero, materiales, satisfacción personal, donde puedan lograr lo más posible de una meta con los recursos disponibles. (p. 19).

El ejercicio de la función gerencial tiene un alcance social que la obliga a mantener constantes y estrechas relaciones con una variedad de situaciones en las cuales es necesario tomar constantemente decisiones que requieran del gerente unas características especiales para poder eliminar obstáculos, vencer dificultades y buscar soluciones apropiadas a fin de mejorar el servicio que presta la institución bajo su responsabilidad. A tal efecto, Requeijo y Lugo (1995) estima que para "ser eficaz y hacer que una institución funcione eficazmente, el gerente debe tener presente los objetivos establecidos y toda su organización estará dirigida a la obtención de esos objetivos y la comprobación de los resultados".

Por su parte, Drucker, (1993) define la gerencia "como la acción de dirigir, gobernar, regir y aplicar uniendo conocimientos, instrumentos y técnicas con voluntad de servicio para cumplir con una función social". (p.32).

Fayol (1982), considera que las cualidades que debe reunir un individuo para ser gerente o administrador son las siguientes: Físicas (salud, vigor, destreza); mentales (habilidad para entender y aprender, juicio, vigor mental y adaptabilidad); morales (energía, fuerza, buena voluntad para

asumir responsabilidades, iniciativa, lealtad, tacto, dignidad); educativas (familiaridad general con asuntos que no pertenezcan exclusivamente a la función ejecutada); técnicas (peculiar a la función); y experiencia (originada en el trabajo). (p. 305).

La Administración y la Gerencia en el Sector Público.

La tarea de mejorar la administración y de impulsar con fisonomía adecuada hacia el siglo XXI tiene un protagonista irremplazable y digno: El Gerente venezolano.

En la actualidad, se percibe que el gerente del sector oficial, no ha asumido su rol como tal, situación que se manifiesta en muchas instituciones públicas del país.

En consecuencia el gerente insiste en la obediencia de las políticas del organismo o institución, a las normas establecidas dentro de la organización en donde los objetivos se logran en forma lógica e impersonal, no tomando en cuenta a las personas que desempeñan los cargos.

En tal sentido, Cabrera (1982), señala que:

“Un gerente es aquella persona que dentro de una estructura organizacional, ocupa una posición, donde se representa un nivel de responsabilidad y autoridad por la dirección de un grupo de personas con la finalidad de lograr los objetivos que establezcan entre sí o le sean indicados por la organización. (p. 102).”

De ser así, el gerente del sector público ante una concepción de eficacia y eficiencia, es la persona idónea para influir en los colaboradores, a realizar actividades y a asumir conductas deseables que hagan posible el alcance de los objetivos del grupo y de la institución.

Así, el mismo autor enfatiza que el comportamiento gerencial eficaz o deseable se caracteriza por un alto grado de iniciación de estructura (capacidad que tiene un gerente para cumplir con sus funciones administrativas y, convirtiéndose en impulsor de gestiones que conduzcan a una mayor realización de los objetivos de la organización mediante un trabajo eficiente y eficaz) como de consideración.

Resultan importante los planteamientos que anteceden, ya que la investigación se enmarca dentro del sector público y de servicio a la colectividad, donde tradicionalmente se viene haciendo caso omiso al desempeño eficiente de las instituciones.

Procesos Gerenciales.

Representan, según Coulter (1996), los procesos o actividades fundamentales emprendidas por los administradores. Las funciones generales de todo proceso administrativo son las siguientes:

La Planificación.

La planificación es un proceso ampliamente definido que permite determinar los objetivos y se evalúan las maneras en que pueden ser logrados; de allí que la misma ha sido definida por Terry (1989) como: "la manera de seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales" (p.195). Representa por lo tanto, el destinar pensamiento y tiempo debido a que proporciona dirección, reduce el impacto del cambio, minimiza las pérdidas y la redundancia, y establece los estándares para facilitar el control.

En tal sentido, la planificación establece el esfuerzo coordinado proporcionando orientación a los administradores y a los no administradores por igual. Cuando todos los que están involucrados sepan hacia dónde se dirige la organización y qué es lo que deben aportar para lograr el objetivo, entonces, pueden empezar a coordinar sus actividades, cooperar unos con

otros y trabajar en equipos. La falta de planificación puede impulsar el "zigzagueo" y de este modo evitar que una organización se dirija eficientemente hacia sus objetivos.

En consecuencia, Melinkoff (1991) estima que la planificación reduce la incertidumbre al obligar a los administradores a ver hacia el futuro, anticipar los cambios, considerar el impacto del cambio y desarrollar las respuestas adecuadas. También aclara las consecuencias de las acciones que podrían tomar los administradores en respuesta al cambio.

Es así como, la planificación también reduce las actividades empalmadas y antieconómicas. La coordinación ante este hecho posiblemente no cubra las pérdidas y la redundancia. Además, cuando son claros los medios y los fines, la ineficacia se vuelve obvia.

Por último, la planificación establece objetivos estándares que facilitan el control. Si no se está seguro de lo que tratamos de lograr, ¿Cómo se puede determinar si se ha logrado? Al planificar, se desarrollan los objetivos. En la función de control se compara el desempeño real con los objetivos, identificando cualquier desviación significativa y tomando la medida correctiva necesaria. Sin la planificación, no puede haber control.

Planificación y Desempeño.

Al respecto, Arena (1994) al disertar sobre planificación y desempeño, formula la siguiente interrogante:

¿Los administradores y las organizaciones que planean tienen mejor desempeño que los que no planean? Intuitivamente, se podría esperar que la respuesta fuera un rotundo sí. Generalmente, las reflexiones de las pruebas son afirmativas, pero eso no debería ser interpretado como una aprobación general de la planeación formal. El autor en referencia considera que no se puede decir que las organizaciones que planean de manera formal siempre tienen un mejor desempeño que aquellas que no lo hacen.

Continúa indicando Arena (1994), que se han llevado a cabo docenas de estudios para probar la relación entre planeación y desempeño. Esto permite obtener las siguientes conclusiones. Primero, en general, la planificación formal está asociada con las utilidades altas, mayor rendimiento de activos y otros resultados financieros positivos. Segundo, la calidad del proceso de planificación y la implantación adecuada de los planes, posiblemente contribuyan en mayor medida al mejor desempeño que el alcance de la planeación. Finalmente, en aquellos estudios en los que la planeación formal no ha dado como resultado un mejor desempeño, el ambiente es típicamente el culpable.

Así, Arena (1994) concluye afirmando que la planeación tendrá menos impacto en el desempeño de una organización cuando los reglamentos del gobierno, los poderosos sindicatos laborales y las fuerzas ambientales similares restrinjan las opciones del administrador. ¿Por qué? Porque la administración tendrá menos opciones para las que la planeación pueda proponer alternativas viables. Por ejemplo, la planeación podría sugerir que una compañía manufacturera produjera un gran número de sus partes claves en Asia para así poder competir eficazmente contra los competidores extranjeros que tienen costos bajos.

Características de una Buena Planificación.

Requeijo y Lugo (1995) consideran que una buena planificación debe estar determinada por:

- 1.- Establecer objetivos precisos a ser alcanzados en un plazo determinado.
- 2.- Los objetivos seleccionados están en función de las necesidades diagnosticadas y de los recursos disponibles.
- 3.- En su elaboración han participado todos los sectores o personal interesado.
- 4.- Objetiva, es decir, es concreta y realizable.
- 5.- Es flexible, permitirá reajustes de acuerdo a la evaluación que se haga, sin quebrantar su unidad ni su continuidad.

Por otra parte, los referidos autores consideran que el proceso de planificación debe realizarse siguiendo ciertas etapas lógicas:

- 1.- El propósito básico del diagnóstico es identificar los factores sobre los cuales es necesario actuar para atender a las necesidades y precisar los cambios que deben introducirse en la acción.
- 2.- La determinación de objetivos es indispensable para precisar la forma como se satisfarán las necesidades diagnosticadas o como se cumplirán los mandatos legales que definen los fines propuestos por un país, una administración o un administrador en particular.
- 3.- La ejecución es sencillamente el proceso mediante el cual se pone en marcha el plan. Está debe hacerse estableciendo calendarios precisos de realizaciones, presupuestos y programas, detallando las actividades y jerarquizando las prioridades.
- 4.- La evaluación es el proceso que permitirá determinar si los objetivos planeados fueron o no logrados así como los factores que pudieron impedir su logro a fin de adoptar los correctivos necesarios, lo que sería la fase de replanteamiento.

Así mismo, Requeijo y Lugo (1995) enumeran los siguientes principios de planificación:

Racionalidad:

Se requiere el establecimiento de objetivos claros y precisos encuadrados en el contexto de la realidad. Racionalizar significa la utilización de los recursos para alcanzar no sólo una buena efectividad, sino una máxima eficiencia.

Previsión:

En los planes deben presentarse los lapsos definidos en que se ejecutarán las diferentes actividades. Así mismo se deberán prever y jerarquizar los recursos necesarios para su realización.

Utilidad:

Los planes deben formar una integración orgánica, armónica y coherente a objeto de obviar la duplicidad de esfuerzos y el mal gasto de los recursos.

Flexibilidad:

Los planes deben confeccionarse de manera tal que permita su adaptabilidad a cualquier cambio que se suscite en el transcurso de su ejecución y más aún tratándose de planes relacionados con el hecho educativo, que como es sabido, se caracteriza por su intenso dinamismo.

Continuidad:

Las metas jamás deben ser abandonadas, cumplidas una se perseguirán otras, de lo contrario se ira en contra de los principios de racionalidad, eficiencia y de planificación mismo.

Inherencia:

La planificación es inherente al hecho educativo. Se hace necesaria para alcanzar los fines, objetivos y metas de la educación. Una buena planificación permitirá el incremento de la calidad y eficiencia de la educación, desviándose definitivamente del camino del empirismo y la improvisación.

Proceso de Organización.

La función o proceso de organización, es concebido por Hall (1994) como un sistema consciente coordinado de actividades o fuerzas de dos o más personas, es decir, actividades logradas por medio de coordinación consciente, liberada y con propósito.

En tal sentido, el diseño organizativo requiere que se conozca previa y permanentemente las condiciones que hacen relación con los factores ambientales, con los aspectos tecnológicos y con las estrategias particulares de la empresa o institución.

Por eso, la labor de organizar no es una labor estática, como no lo es la de planeación; no se planea y se organiza una sola vez, sino que es necesario estar planeado y organizado, o reorganizando, permanentemente. Son procesos dinámicos, no estáticos. Naturalmente que deben desarrollarse dentro de una adecuada y necesaria estabilidad. Esta estabilidad es cada vez más difícil de lograr y mantener en nuestros tiempos, porque el mundo actual está sometido continuamente, y cada vez con mayor énfasis, a cambios económicos, políticos, sociales, culturales, tecnológicos y ambientales.

De allí, que es de la naturaleza de la organización el que la misma esté constituida por organizaciones más pequeñas, de modo que es un sistema organizado compuesto de partes a su vez organizadas e interrelacionadas. Una organización grande es la combinación de organizaciones pequeñas, dentro de las cuales pueda haber adecuada comunicación, comportamiento cooperativo, conocimiento mutuo y acción conjunta. Gibson y otros (1997) sostienen que estos pequeños grupos son los grupos elementales o unitarios o básicos que conforman la organización.

Estas organizaciones unitarias no resultan de la división de una organización grande, sino que es ésta la que resulta de la combinación de las pequeñas. Las organizaciones crecen desde la base hacia la cabeza mediante un proceso de superordenación, creándose una especie de

pirámide de organizaciones unitarias: una organización unitaria se divide en dos, adicionando cada una más individuos y surgiendo una cabeza superior a ambas.

Al respecto, Durieux (1989), expresa que la organización tiene también por resultado la racionalización de los métodos que interesan para la ejecución del trabajo; a dicha racionalización pertenecen la modernización, la simplificación, la normalización y estandarización, lo mismo que la búsqueda de la mayor eficacia, que debe lograrse en los órdenes material e intelectual, en la exactitud, precisión y puntualidad, en la regulación sistemática de la economía, del tiempo y del dinero, y en el dinamismo y diligencia para la ejecución. Corresponde así mismo a la organización una selección de las personas en función de sus capacidades profesionales. Estas ideas del autor, son muy interesantes para comprender la extensión e importancia de la función de la organización.

Es así, como el proceso de organizarse se basa fundamentalmente en la comunidad y mutualidad de intereses y de servicios, que exige para su implementación la fijación de políticas administrativas que hagan que dicha comunidad y mutualidad sean reales y tangibles para todos los miembros de la empresa. Mientras más niveles de la organización sean conscientes y comprendan los objetivos de la empresa y la manera de lograrlos, mejor será la organización. De ello surge la necesidad de una doctrina que

siempre tiene que estar presente en todo esfuerzo humano organizado colectivamente, como es estar directamente relacionada con el objetivo fundamental y último de la empresa o institución.

Estima Durieux (1989), que las decisiones fundamentales en el proceso de organización o reorganización de una empresa son las que responden a las siguientes preguntas:

¿Cuáles son las unidades básicas constitutivas de la empresa. Es decir, aquellas operaciones y funciones que hay que desarrollar primordialmente, y que naturalmente son en una u otra forma distintas para cada institución, aunque de una a otra haya muchas situaciones comunes, pero ¿tendrán diferente importancia y magnitud?

¿Cuáles de esas unidades pueden aunarse en departamentos, y cuáles deberán permanecer separadas? ¿Se justifica, por ejemplo, un departamento de finanzas y otro de contabilidad? ¿O pueden los dos aunarse en un solo departamento de contabilidad y finanzas?

¿Qué tamaño en personal y otros recursos debe tener cada uno de los departamentos? Lógicamente, todos no tienen que ser iguales, ni tener el mismo nivel jerárquica dentro de la organización.

¿Qué departamento en su mejor o peor desempeño afectan más el desempeño total de la empresa? Aunque no se puede permitir que ningún departamento tenga un mal desempeño, y es de desear que todos tengan

el mejor desempeño posible, sí hay que reconocer que el desempeño de unos es de más importancia que el de otros, y es a aquellos a los que hay que prestar la mayor atención para que los objetivos de la institución sean mejor logrados.

En tal sentido, organizar no es en sí un fin sino un medio para que la institución logre mejor sus objetivos, hay que tener presente que no solo la falta de organización es perjudicial sino también el exceso de organización es perjudicial sino también el exceso de organización, que se suele manifestar en un alto número de niveles de dirección, en una subdivisión exagerada del trabajo, en la abundancia de servicios y controles centralizados, y en la proliferación de cargos de asistentes, auxiliares, asesores, y también en la proliferación de comités en todos los niveles y sectores.

Principios de Organización.

El autor francés Fayol (1982), y a quien se deben los primeros ensayos escritos sobre esta importante ciencia y arte administrativos, expuso catorce principios de carácter general, cinco de los cuales tienen relación directa con la función administrativa de organización: la división del trabajo, la autoridad, la disciplina, la unidad de mando, la unidad de dirección, la centralización, la jerarquía y el orden.

En administración no hay la rigidez que se presenta en otras ciencias como las ciencias físico-matemáticas. El autor en referencia decía que no había nada rígido ni absoluto en materia administrativa, que en ella todo es cuestión de medida y que casi nunca se puede aplicar un principio dos veces en condiciones idénticas o de idéntica forma. Las empresas son organismos sociales con condiciones cambiantes, con personas todas ellas muy distintas entre sí y con otros muchos elementos que varían de unas a otras y de un tiempo a otro.

Algunos de los principios de organización, como los de la división del trabajo, de la autoridad, etc., son tan importantes que prácticamente ellos constituyen la esencia de la función administrativa de organización. De allí que Arellano (1986) presenta los siguientes principios de la organización:

1.- La División del Trabajo.

Es el primero de los principios administrativos expuestos por Fayol, y según él, es un principio de orden natural para el hombre. Fayol expresa que a medida que crece la empresa aparecen nuevos órganos destinados a remplazar el único órgano primitivamente encargado de todas las funciones.

La división del trabajo favorece la productividad, debido al grado de especialización que está asociado. El principio de la división del trabajo se

implementa mediante lo que en administración se llama "departamento", que consiste en organizar la empresa en sectores distintos, cada uno con una parte del trabajo total a él asignado; de ahí surgen las divisiones, o los departamentos, o las secciones en que se divide la empresa.

Considera que hay varios criterios que sirven de base para departamentizar:

El primero es el criterio de la función; puede así dividirse la organización en departamentos como los de ventas, de producción de finanzas, de personal, etc. Así, la función de vender la cumplirá el departamento de ventas, la función de producir será cumplida por el departamento de producción, y así sucesivamente. Este criterio suele ser considerado como el más importante y que más se ajusta a la noción de división del trabajo.

El segundo criterio es el del producto, de acuerdo con el cual la institución se organiza estableciendo un departamento o sector para cada uno de los productos que fabrica.

Un tercer criterio es el geográfico, según el cual se organiza la empresa de acuerdo con las zonas geográficas en las que realiza sus operaciones.

Como cuarto criterio podría establecerse el de los clientes; así una librería puede tener secciones para médicos, para ingenieros, para economistas, etc. Hay grandes almacenes que tienen departamentos para señores, para señoras, para señoritas, para niños, etc. En un salón de belleza puede haber un salón para hombres y uno para damas.

Puede haber otros criterios para departamentizar, pero son de menor importancia y de uso reducido.

En una organización se suele presentar simultáneamente el uso de diferentes criterios a distintos niveles de la organización. Por ejemplo, en el primer nivel la empresa puede estar dividida con criterio geográfico, en un segundo nivel de acuerdo con los productos, y en el tercer nivel por funciones.

Es muy general que algunas de las funciones tengan cierto grado de centralización, como sería un solo departamento de personal para todas las dependencias, sectores y sucursales de la empresa.

Aunque el criterio de la función se considera como el más importante, esto no quiere decir que deba ser siempre el que se aplique en el nivel más alto de la organización, y son las circunstancias especiales las que determinen que criterio ha de usarse y a qué nivel.

2.- La Unidad de Mando.

Este principio fue también enunciado por Fayol (1982), en los siguientes términos: para una acción cualquiera un agente no debe recibir órdenes más que de un solo jefe. Fayol (1982), decía que si este principio se violaba, la autoridad era atacada, la disciplina quedaba comprometida, el orden turbado y la estabilidad amenazada.

El principio de la unidad de mando siempre tiene validez, pero su aplicación rigurosa no es posible en cierto nivel de complejidad de una empresa, presentándose entonces excepciones de carácter permanente. La excepción consiste que en estos casos en una u otra forma las personas de la institución reciben órdenes e informan a más de un superior.

Estas situaciones establecen una nueva modalidad en cuanto a la autoridad, la cual, cuando es directa, recibe el nombre de autoridad de línea, y cuando se ejerce en la forma de los ejemplos anteriores se llama autoridad funcional.

Por su parte Taylor (1983), el creador de la administración científica, concibió una manera especial de ejercer la supervisión a nivel de talleres de producción, manera que consiste en que la tarea del supervisor no debe encomendarse a una sola persona, sino que debe ser distribuida en varios supervisores, cada uno de ellos especializado en un aspecto específico de la supervisión; el trabajador, entonces, en lugar de depender de una sola persona, dependía simultáneamente de ocho supervisores que eran, los

siguientes: el jefe de cuadrilla, a cuyo cargo estaba la preparación para la producción; el jefe activador, quien mandaba a los operarios; el inspector, que cuidaba de la calidad del trabajo; el jefe de reparaciones, para equipos y herramientas; el encargado de órdenes de trabajo, a cuyo cargo estaba la planificación y programación; el encargado de especificaciones de trabajo; el encargado de tiempos y costos; y el encargado de la disciplina y administración de las actividades del personal.

Aunque parece excesivo el número de supervisores sugerido por Taylor (1983), es necesario acudir a esta clase de autoridad funcional para la mejor organización y perfeccionamiento del trabajo, aunque con ello no se cumpla rigurosamente el principio de la unidad de mando.

Lógicamente, las excepciones al principio de la unidad de mando producen algunos conflictos en la empresa, y por tanto se debe proceder con prudencia, porque si se llega a extremos, la dualidad o pluralidad de mando tiene consecuencias graves; en todo caso el jefe directo debe conocer la forma precisa como se vaya a ejercer la autoridad funcional en la empresa.

Mientras más se pueda ajustar una organización al principio de la unidad de mando, más clara será la dirección para los subordinados. Además, si un superior no tiene la totalidad del mando sobre sus

subordinados, su acción puede verse seriamente debilitada como jefe y su autoridad socavada.

3.- El Tramo de Control.

Este principio establece que hay un límite al número de subordinados directos que puede tener un superior. Anteriormente se establecía simplemente que a nivel jerárquico alto un jefe no podía tener más de diez subordinados inmediatos, y que a nivel de supervisión de operarios y trabajadores un supervisor no podía dirigir a más de cincuenta. Estos números no tienen una justificación, pero si son hasta cierto punto una aproximación válida. Sin embargo, el número de subordinados directos que se pueden tener efectivamente depende de muchos factores que no viene al caso analizar en la presente sección.

Dirigir y supervisar a demasiadas personas conduce a confusión, a poca efectividad y a falta de coordinación, y además no le deja tiempo al jefe para otras actividades fundamentales distintas a las del manejo directo del personal. A su vez, la reducción exagerada del tramo de administración incrementa el número de niveles jerárquicos, lo que hace más difícil y menos preciso el flujo de comunicaciones, así como centraliza mucho el poder y la autoridad en la empresa, lo que a su vez perjudica el grado de creatividad y la motivación de las personas.

Los factores que inciden sobre el mayor o menor número de subordinados que puede tener directamente un jefe, es decir sobre el tramo de control o de administración amplio o estrecho, son muchos; por lo que se hará referencia solamente a algunos de ellos.

El primer factor se relaciona con el grado de dificultad que tiene el trabajo que hay que efectuar; mientras más simples sean los trabajos, mayor puede ser el número de subordinados, esto es, más amplio el tramo de control; cuando el trabajo es complejo y difícil de realizar, más estrecho será el tramo de control. Un segundo factor que influye en la amplitud del tramo es el que se relaciona con la experiencia y habilidad, tanto del jefe como de los subordinados.

A mayor experiencia en unos y en otros, más amplio puede ser el tramo de control. Cuando los operarios son nuevos y no tienen experiencia, así como cuando el jefe está recién iniciado en su trabajo, el tramo deberá ser más estrecho.

Un tercer factor es el grado de delegación y de centralización que haya en la empresa. A mayor grado de delegación de autoridad y de descentralización administrativa más amplio puede ser el amplio de control. Cuando se delega poco y cuando la empresa tiene una política de poder centralizado, entonces el tramo de control será estrecho. En este caso se

presenta también la llamada estructura vertical, es decir, en la que hay muchos niveles jerárquicos. Las instituciones militares suelen ser de esta clase con estructura muy vertical.

En cambio, en las instituciones de Educación Superior, dado su estilo de dirección descentralizada, con estructura plana de pocos niveles jerárquicos y con mucha delegación, el tramo de control es mucho más amplio. Generalmente, el mayor grado de delegación contribuye a un mayor grado de responsabilidad; lo anterior está estrechamente relacionado con la motivación del personal y con una mejor cooperación. En resumen, a mayor delegación, descentralización, responsabilidad, motivación y cooperación, mayor será el número de subordinados que puede dirigir un jefe y menor será el número de niveles jerárquicos.

Cuando en la institución están bien claras las políticas, hay buenos manuales de procedimientos y de funciones y existe una sistematización bien implementada y buenas técnicas de comunicación, entonces se pueden tener tramos de control más amplios. En cambio, en donde las metas no están claramente preestablecidas, ni hay claros procedimientos establecidos, ni políticas bien definidas, ni regulaciones, allí el tramo de control tiene necesariamente que ser estrecho.

De allí que todos los anteriores factores y su influjo en la amplitud del tramo de control se pueden reducir a dos: primero, la disponibilidad del tiempo, conocimiento, energía, personalidad e interés que tenga el jefe, y segundo, el número, duración y frecuencia de los contactos que tenga que tener el jefe con cada uno de sus subordinados.

Proceso de Dirección.

La dirección es considerada como el aspecto interpersonal de la administración, por medio del cual los subordinados pueden comprender y contribuir con efectividad y eficiencia, al logro de los objetivos de la empresa.

Stoner y Wanker (1994), la conciben como "un proceso que sirve de guía a los individuos para que, uniendo sus esfuerzos, logren los objetivos de la organización y permitan que ella funcione efectiva y coordinadamente". (p.224).

Por otra parte, Stoner y Freeman (1996), afirma que la dirección "es influir en las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo, se relaciona predominantemente con el aspecto interpersonal de la administración" (p.24).

De igual manera, Hampton (1996), la define como "la relación en la cual una persona, o sea el dirigente, influye en otros para que trabajen juntos voluntariamente en tareas relacionadas para lograr lo que el dirigente desea" (p.149).

Tal como se evidencia, el éxito de una empresa va a depender de una buena dirección, esta debe orientar sus acciones para que la organización marche bien, que se logren los objetivos en la forma más racional posible y al mismo tiempo que se contribuye a la realización personal de los trabajadores.

No obstante, en las organizaciones se considera que es útil observar las bases sobre las cuales un dirigente influye en un subordinado o en un grupo de subordinados, Villegas (1992), ofrecen un marco de referencia quintuple del poder, definido en términos de la influencia. Ellos identifican: (1) poder coercitivo que confía en el temor y está basado en la expectativa del subordinado de que el castigo se impone por no estar de acuerdo con las acciones y convicciones del superior; (2) poder de recompensa; (3) el poder legítimo, derivado del puesto de supervisor en la organización, (4) el poder de experto que se deriva de que el individuo posee alguna habilidad, conocimiento o pericia especial y (5) poder referente que está basado en la identificación de un subordinado con un dirigente que es admirado y tenido en gran estima por el subordinado.

Proceso de Control.

Las organizaciones requieren fundamentalmente del control ya que este es un medio de previsión que señala errores a fin de que puedan ser reparados y evitar su repetición.

Para Goad (1995), el control se define como "el proceso que evalúa la medición y corrección del desempeño con el fin de asegurar que se cumplan los objetivos de la empresa y los planes creados para alcanzar". (p. 149).

Sverdlick (1994), afirma que "es el proceso que verifica el rendimiento mediante su comparación con los estándares establecidos" (p.120); por otro lado, Koontz y O'Donnell (1993), lo define como:

"...evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la organización se estén llevando a cabo. El control actúa sobre cosas, personas y acciones sirviéndoles de instrumento a los administradores para medir el alcance del cumplimiento de las responsabilidades asignadas. (p.328)."

Como bien se observa, un sistema de control efectivo asegura que, al término de las actividades, se logran las metas organizacionales. El criterio que determina la efectividad de un sistema de control es la forma en que éste facilita el logro de las metas. Mientras más ayuda tengan los

administradores en el logro de las metas organizacionales, mejor será el sistema de control.

Por otra parte, es conveniente destacar que Koontz y O' Donnell (1993) plantea que el proceso de control consiste en tres pasos distintos o independientes: (1) medir el desempeño real, (2) comparar el desempeño real con un estándar; (3) tomar la acción administrativa para corregir las desviaciones u estándares inadecuados. Se debe tomar en cuenta que el proceso de control supone que ya existen los estándares del desempeño. Estos estándares son los objetivos específicos contra los cuales se puede medir el progreso. Son formulados en la función de planeación. Si los administradores utilizan alguna variación para determinar las metas mutuas, entonces los objetivos son, por definición, tangibles, verificables y medibles. En este caso, dichos objetivos son los criterios contra los cuales se mide y compara el progreso. Si la "definición de metas" no se práctica, entonces los criterios son los indicadores de desempeño específico que utiliza la administración.

Por su parte, Robbins y D'Ceazo (1996), destacan que la organización debe llevar a cabo diferentes tipos de control; al efecto señalan:

Control de Fomento al Avance: A este control se le llama control para fomentar el avance debido a que se lleva a cabo antes de la actividad real. Se dirige al futuro. La clave para el control de fomento al avance, por lo

tanto, es tomar la acción administrativa antes de que se presente un problema.

Los controles de fomento al avance son deseables debido a que permiten a la administración evitar problemas en lugar de tener que corregirlos después.

Control Concurrente: Se lleva a cabo mientras una actividad está en proceso. El control se establece mientras el trabajo se realiza, la administración puede corregir los problemas antes de que se vuelvan demasiado costosos.

La forma mejor conocida de control concurrente es la supervisión directa. Cuando un administrador supervisa las acciones de un empleado de manera directa, el administrador puede verificar de manera concurrente las actividades del empleado y corregir los problemas que puedan presentarse.

Control de Retroalimentación: El principal inconveniente de este tipo de control es que, en el momento en que el administrador tiene la información, el daño ya está hecho. No obstante, para muchas actividades, la retroalimentación es sólo un tipo viable de control disponible.

Cabe destacar, para efectos de la presente investigación, el papel que desempeña la administración de recursos humanos, ya que esta rama de la administración nace con la expansión de las organizaciones y con la dificultad que implicaba la realización de las funciones organizacionales. La administración de recursos humanos se refiere a la preparación adecuada, a la aplicación, al sostenimiento y al desarrollo de las personas en las organizaciones.

Según Chiavenato (1999), la administración de personal es un estilo participativo, humano y democrático, de tratar con las personas que forman parte de las organizaciones, orientando su comportamiento hacia resultados más promisorios, tanto para las organizaciones como, principalmente, para las personas mismas, sin dejar de lado la calidad de vida existente en la empresa. Se parte de la concepción de que lo vital en las organizaciones es el ser humano, y que la inteligencia de una organización está ampliamente distribuida en los cerebros de las personas que hacen parte de ella. En consecuencia, si la organización utiliza sólo algunos cerebros de su personal directivo, estará utilizando sólo un pequeño porcentaje de su potencial de inteligencia. La organización inteligente es la que utiliza la mayor proporción posible de los cerebros que tiene a su disposición y que no desperdicia talentos.

Liderazgo.

El liderazgo, según Prieto (1997) es el poder que ejerce un individuo sobre los demás individuos de una comunidad, mediante estímulos adecuados, que conducen a la ejecución de los propósitos del grupo. En las instituciones la función de liderazgo es condición indispensable, ya que su acción debe proyectarse en toda la comunidad.

Para destacar esta condición, el mismo autor señala "si bien es cierto que en algunos casos las causas triunfan por méritos intrínsecos, son las personalidades destacadas de los líderes las que pueden estimular a los miembros de una comunidad o grupos a seguirlas" (p. 26).

De la misma manera aprecia cualidades para destacarse como líder, como son:

- Poseer cierto talento para manejarse con habilidad en sus relaciones con los miembros del grupo o comunidad.
- Dominio de las técnicas de dirección de grupos.
- Capacidad para tomar decisiones y ejecutarlas.
- Confianza en sí mismo.
- Irradiación de simpatía.
- Administrar justicia.
- Tener honradez y buena fe.
- Colocar por encima de sus propios intereses los intereses del grupo.
- Amplitud de criterio.

En el desempeño de sus funciones, los administradores del sector público encuentran muchas dificultades para conciliar el mantenimiento de la paz y de la armonía, dentro de sus instituciones, con el comportamiento audaz, que es necesario para el ejercicio del liderazgo, y esto es así porque, muchas veces, administración y liderazgo son responsabilidades incompatibles.

En tal sentido, el administrador se convierte en un ejecutivo más que se expresa y se compromete convencionalmente, se alía con aquellos que tienden a perpetuar viejas tradiciones pedagógicas, dejando en la oscuridad las posibilidades del líder con innovación, creatividad y participación.

Se advierte formalmente que el liderazgo del administrador constituye uno de los factores del progreso institucional y que el mismo está asociado con la innovación. Se proclama que el verdadero líder percibe las necesidades del cambio y que traza las pautas de sus acciones adecuadamente.

De allí que Koontz y O'Donnell (1993), considera que "La función del líder en el campo de la educación consiste en facilitar el establecimiento de un clima saludable que favorezca el desenvolvimiento de la acción pedagógica; es por ello que el líder es un agente del cambio". (p.67)

Es preciso que ejerzan la capacidad de iniciar, de controlar, evaluar las innovaciones con arreglo a las necesidades del país como vías de transformación a fin de preparar a la juventud para el futuro.

Por su parte, Koontz y O'Donnell (1993), opinan que al observar "el funcionamiento del sector empresarial o institucional, se comprueba que son considerados más eficientes los administradores que desempeñan predominantemente tareas que: 1) Ayudan a la institución a comprender su finalidad, 2) Coordinar los trabajos de la institución, y 3) Obtienen los recursos necesarios para alcanzar los objetivos y metas establecidos". (p.300).

Así mismo, Páez (1981) señala tres tipos de acciones fundamentales en el rol del líder:

- Movilizar: estimular, promover e impulsar.
- Gerenciar: administrar, organizar, evaluar.
- Modelar: guiar, recomendar, sugerir y representar. (p. 89)

De igual manera, considera que "el gerente como líder y promotor de cambio, es la persona que trabaja para ayudar a otros a lograr cambios deseables en su manera de trabajar, de vivir y de relacionarse". (p. 115).

La Comunicación.

La comunicación es esencial para el funcionamiento efectivo de cualquier organización, ocupa un lugar central y mediante la transmisión de la información pueden ser coordinadas las ideas, los sentimientos y las actividades, así como también el personal y sus actividades en la búsqueda de objetivos comunes y la satisfacción individual.

En las organizaciones educativas, la comunicación permite constantemente la acción entre los individuos y los grupos, se manifiesta en todas las direcciones: hacia arriba, hacia abajo, y hacia los lados.

Churden-Sherman (1986) define la comunicación como proceso dinámico que fundamenta la existencia, progresos, cambios y comportamientos de todos los sistemas vivientes, individuos u organizaciones. La Comunicación puede ser entendida como la función indispensable para las personas y las organizaciones; mediante ella la organización se relaciona consigo misma y con su ambiente. (p. 313)

Por su parte, Koontz y Weihrich (1989), considera que "la comunicación integra las funciones administrativas, es esencial en la evaluación y capacitación de los gerentes para desempeñar las funciones en esta estructura" (p.15). De modo similar, el liderazgo eficaz y la creación

de un medio ambiente conducente a la motivación dependen de la comunicación.

La comunicación efectiva depende de todas las personas de la organización, en particular de los gerentes y supervisores y su responsabilidad es crear un clima en el cual la comunicación debe circular con libertad. Su habilidad para hacer uso de las reacciones para entender las necesidades humanas y para seleccionar el medio y los canales apropiados, sirve para determinar el éxito de la comunicación con los subordinados.

Toma de Decisiones Gerenciales.

La de tomar decisiones puede ser considerada como una de las responsabilidades importantes que debe realizar la gerencia. Las decisiones que pueda considerar un gerente deben ser de calidad, por esto las mismas son importantes ya que de acuerdo a la opinión de Koontz y O'Donnell (1993) la calidad de las decisiones afectaría las oportunidades de carrera del gerente, sus compensaciones y su satisfacción en el trabajo. En segundo lugar, estas decisiones gerenciales contribuirían directamente al éxito o el fracaso de una organización.

Es importante destacar que la toma de decisiones tiene que ver mucho con el éxito o fracaso de una organización; Los planes no resultan

de la nada; son el resultado de tomar acertadas decisiones en el momento preciso; en este sentido, Kreitner y Kinicki (1997), señalan que "la toma de decisiones no es más que un medio para un fin. Implica identificar y elegir soluciones alternativas que conduzcan al resultado final que se desea". (p. 323).

Lo anteriormente expuesto, permite inferir un proceso de racionalidad en la toma de decisiones; es decir, el gerente o administrador debe elegir opciones consistentes y que aumenten el valor dentro de las limitaciones específicas.

Al respecto, Ivancevich (1996), define a la toma de decisiones como "los mecanismos organizativos que permiten tratar de alcanzar una situación deseada, a través de un proceso dinámico influido por multitud de fuerzas". (p. 91).

De lo anterior se desprende que en muchas ocasiones los gerentes se enfrentan a una situación con varias soluciones posibles y su decisión supone analizarlas todas y valorar los resultados. Una de estas situaciones se presenta a la hora de poner en práctica las políticas para evaluar al recurso humano que tiene bajo su responsabilidad.

El tipo de problema que un administrador o gerente enfrenta en una situación de toma de decisiones con frecuencia determina la manera en que se debe tratar ese problema; los problemas ocurren de manera directa; la

meta del que toma la decisión es clara; el problema y la información del problema se debe definir con claridad; es decir, se unen de cerca los supuestos que enfatizan la perfecta racionalidad al sucederse el proceso de toma de decisiones.

Robbins y de Cenzo, (1999) identifican dos categorías de toma de decisiones, como consecuencia de problemas bien o mal estructurados. Decisiones programadas y decisiones no programadas.

Decisiones Programadas: Son decisiones, por regla general, rutinaria y repetitivas que a menudo suele crear un procedimiento para resolver la situación generada. Las organizaciones, con el paso del tiempo y en virtud de la experiencia adquirida, van desarrollando procedimientos específicos para tomar este tipo de decisiones. Constituyen la forma más eficiente de manejar los problemas bien estructurados. El administrador o gerente no tiene que tomarse la molestia de diseñar un proceso de decisiones involucradas; la toma programada de decisiones relativamente es sencilla y tiende a apoyarse en gran medida en soluciones anteriores.

Los gerentes de cualquier organización deben hacer frente en su labor diaria a un sin número de decisiones programadas. Estas decisiones deben ser asumidas sin generar recursos innecesarios, sobre todo cuando se trata de tomar dichas decisiones a partir del Sistema de Evaluación del

Desempeño que esté implementado en la organización, como por ejemplo determinar qué período de vacaciones hay que concederle a un empleado, a cuál empleado le corresponde un ascenso, promoción, cuál sería la escala de porcentaje para el aumento salarial y otros incentivos o compensaciones.

Decisiones No Programadas: Estas decisiones son nuevas, pocas corrientes y no estructuradas. No existen procedimientos previstos para tratar el problema sobre el que hay que decidir. Este tipo de decisiones en muchas ocasiones está dirigido a recortar costos y a mejorar la calidad al mismo tiempo. Es por esto, que los gerentes para resolver problemas que demanden decisiones no programadas, suelen recurrir a su buen juicio, a su intuición y a su creatividad.

La mayoría de las decisiones no son ni completamente programadas ni completamente no programadas, sino una combinación de ambas cosas. Las decisiones no programadas las toman principalmente los gerentes de nivel superior porque ellos tienen que resolver problemas no estructurados. Los problemas en niveles inferiores de la organización a menudo son rutinarios y bien estructurados, y se requieren menos discreción en la decisión por parte de gerentes y no gerentes.

Proceso de Toma de Decisiones.

La toma de decisiones es un proceso mediante el cual se escoge entre dos o más alternativas. Este proceso está presente en casi todas las acciones que realizan los gerentes y no gerentes de cualquier organización, en el cual dar con respuestas acertadas no siempre es fácil donde dependerá del nivel de responsabilidad y el grado de la decisión a tomar.

En este mismo orden de ideas, existen diferentes métodos o fases lógicas para lograr soluciones acertadas, al respecto Robbins y De Cenzo (1999), señala que "el proceso de decisión tiene cinco fases.... conocer estas fases, analizarlas y desarrollarlas en orden lógico y coherente, nos facilita las decisiones..." (p. 68).

Fases del Proceso de Decisión.

De acuerdo al autor citado anteriormente, la toma de decisiones corresponde a las siguientes fases:

a) Definición del problema: Es preciso contar con una imagen clara de la situación o el problema planteado, por esto en toda decisión es necesario buscar el problema y definirlo. Esa búsqueda en muchas ocasiones no es necesaria, ya que el problema se presenta en forma visible y objetiva, solamente se plantea la pregunta en torno a él. Pero en otras situaciones se detecta ciertos efectos cuyas causas no están perfectamente

definidas ni precisadas; aquí si se impone buscar e identificar el problema para decidir y solucionar.

El gerente debe examinar cabalmente todos los aspectos del problema para determinar qué es exactamente lo que está buscando. Una vez que el problema haya quedado claramente definido será más fácil hallarle respuesta y podrá avanzarse a la siguiente fase.

b) Análisis del problema: Una vez definido el problema es necesario analizarlo para conocer sus verdaderas causas, es decir, debe obtenerse cuanta información sea posible dentro del tiempo que se disponga y de esta manera averiguar todos los hechos en torno a él y poder hacer algunas preguntas que guarden relación con el problema.

El problema exige ser clasificado para determinar quién debe tomar la decisión y garantizar la efectividad de ésta. Así mismo, se debe precisar los efectos que la decisión tendrá sobre las funciones de la empresa, si implica variaciones sustanciales o no en el ritmo y comportamiento de la organización. Esto último es importante, porque de acuerdo con la importancia de la decisión y con la magnitud de sus efectos se precisa quién y a qué nivel debe ser tomada la decisión.

c) Búsqueda de soluciones alternativas: Analizado el problema se hace necesario desarrollar alternativas factibles; debe ser una norma el

preparar varias soluciones alternativas para cada problema. Al elaborar el conjunto de alternativas se investigan los entornos externos e internos de la organización, se debe establecer los pro y contra de dichas soluciones, se compara unas con otras y se procede a tomar la alternativa que más convenga.

d) La decisión dentro de la mejor alternativa: Esta fase consiste en escoger la mejor solución y también existen para ello criterios que ayudan a determinar cuál es realmente la mejor solución, estos criterios son señalados por Ducker (citado por Melinkoff 1990):

- El riesgo: Se deben comparar los riesgos dentro de cada curso de acción con los beneficios esperados. Hay que valorizar las probabilidades de la alternativa y la solución planteada.

- El esfuerzo económico: En este criterio se juzga la eficiencia de la solución, que significa el mejor resultado con el mejor esfuerzo posible; no se puede seleccionar un medio inadecuado para solucionar un problema.

- Las limitaciones de los recursos: Es importante considerar los recursos tanto de orden material como social, al igual que existen las propias limitaciones del personal para llevar a cabo una decisión. Por esto se debe tener en cuenta las probabilidades y perspectivas de obtener más y mejores recursos, o bien mejorar las existentes.

e) Convertir la decisión en acción efectiva: Esta última fase es la más importante, ya que de nada vale tomar una decisión si la solución no se hace efectiva mediante la acción, las soluciones deben ser anunciadas y la decisión también, completándola con la información requerida para realizar la acción que transforma esa decisión en un hecho efectivo.

Finalmente, en el proceso de toma de decisión es indispensable el control y la evaluación; el proceso de control actúa para indicar si se están cumpliendo las órdenes, cuáles son los resultados de la decisión, la validez de la solución. Al evaluar los resultados obtenidos se valora la necesidad de modificar la decisión o anularla, si tiene carácter reversible.

Gerencia y Relaciones Humanas.

El objetivo de las relaciones humanas es efectuar una integración razonable que conduzca a una colaboración productiva y creativa con el fin de realizar los objetivos mutuos. En tal sentido, Flippo (1980), considera: "la integración del recurso humano con las organizaciones, y cubriendo los objetivos inevitables que se presentan, y los varios mecanismos y formas que ésta integración y conflictos se puedan tomar a través de actividades directivas". (p. 81)

Como el objetivo principal del gerente educativo es realizar eficazmente su misión, tiene que prestar atención a aquellos factores de relaciones humanas que influyen sobre esta eficacia.

Establecer y sostener buenas relaciones humanas es una condición que debe mantener el gerente, esto requiere conocerse a sí mismo tan bien como lo conocen sus subalternos. No puede permitir que sus conflictos personales, sus problemas y su mal humor influyan con la gente de su trabajo.

Es necesario considerar que el rol que debe desempeñar el gerente requiere de un amplio conocimiento, de variadas cualidades y condiciones necesarias para el cabal y eficaz cumplimiento de sus funciones y así contribuir al mejoramiento del estándar institucional.

Para Requeijo y Lugo (1995) la calidad humana en la gerencia de una gestión efectiva debe atender a:

- a) Controlar el cumplimiento de especificaciones de proceso y producto en el sector donde se desempeñe.
- b) Involucrar en el proceso y movilizar todos los recursos de la empresa u organización. Las decisiones que se adopten deben incluir la participación de todo el personal.
- c) Atacar y resolver los problemas que tiendan a repetirse de manera sistemática con carácter de prioridad mediante acciones sistemáticas, coherentes y permanentes.
- d) Fomentar una actitud preventiva más que correctiva y aquí es donde juega un papel crucial la información oportuna.

e) Crear un ambiente propicio para la toma de decisiones en grupo, mediante un estilo gerencial participativo que asegure la movilización de todos los recursos humanos y materiales de la institución.

Productividad, Eficacia y Eficiencia en la Gerencia.

Según Koontz y Weihrich (1989), la productividad: se definirá como la razón de insumos y resultados (productos) dentro de un lapso de tiempo con la debida consideración por la calidad.

En el pasado, los programas de mejoramiento de la productividad estaban dirigidos principalmente a nivel del trabajador. Sin embargo, Drucker (1990), afirma: "La oportunidad habrá de encontrarse sin lugar a dudas en el conocimiento, el trabajo mismo y especialmente, en la administración". (p. 10).

La productividad implica eficacia y eficiencia en el desempeño individual y organizacional: La eficacia es el logro de los objetivos. La eficiencia es la obtención de los fines con la cantidad mínima de recursos.

La Eficacia del Gerente en la Organización.

La eficacia en la organización juega un papel muy importante en la teoría y práctica de toda institución.

La eficacia es un asunto tan complejo que una pregunta global sobre eficacia organizativa no tiene sentido. Al respecto, Fayol (1982), enfatiza:

“Eficacia no es una sola cosa; por lo tanto una definición unidimensional no es adecuada, por el contrario, una escuela o cualquier organización puede ser a la vez eficaz o ineficaz dependiendo de los criterios usados, los cuales pueden ser independientes uno del otro”. (p. 320).”

Al respecto, Goad (1995) enfatiza: Existen variables asociadas con la eficacia del gerente, como son: el liderazgo institucional, el papel del gerente concerniente a la disciplina y establecimiento de una atmósfera positiva dentro de la organización. Además, dos características del gerente que se relacionan con la eficacia de su organización, como son el nivel de preparación académica en administración y su experiencia administrativa.

Lickert (1995), critica con vehemencia las medidas tradicionales de eficacia administrativa al señalar:

“Es claro que todas las medidas de resultado final proporcionan datos de hechos consumados. Esto es válido para medición de la producción, gastos de material, costos, ganancias y demás datos del área financiera. Sin embargo, los administradores exitosos saben que, aunque esas mediciones de los resultados son valiosas lo que solo sirve para cerrar las puertas después de realizado el robo de las joyas. (p. 124).”

Para concluir, el mismo autor subraya como variables implicadas que conducen a obtener la eficacia administrativa, algunos factores tales como cualidades de la organización humana, nivel de confianza e interés, motivación, lealtad, desempeño y capacidad de la organización para comunicarse con claridad, interactuando efectivamente y tomando decisiones adecuadas. Estas variables reflejan el estado interno y la salud de la organización. (p. 405).

Por otra parte, Jiménez (1990), sugiere como base para establecer la eficacia administrativa los criterios siguientes:

“Capacidad de la administración para encontrar fuerza de trabajo calificada; 2) moral de los empleados y satisfacción en el trabajo; 3) rotación del personal; 4) buenas relaciones interpersonales; 5) Percepción respecto a los objetivos de la empresa; 6) Utilización de fuerza de trabajo calificada; 7) eficacia empresarial para adaptarse al medio interno. (p.508).”

La eficacia y el éxito empresa constituyen un asunto muy complejo ya que entran en juego un conjunto de intereses y satisfacciones, que están en conflicto y hasta cierto punto son antagónicos. La administración de los recursos humanos cumple un papel de gran importancia tanto en el logro de la eficiencia como en el de la eficacia empresarial.

Para Chiavenato (1999), toda organización debe considerar la eficiencia y la eficacia de manera simultánea. La eficacia es una medida

normativa para alcanzar resultados; la eficiencia es una medida normativa para la utilización de recursos en ese proceso.

La eficacia de una organización se refiere a su capacidad de satisfacer una necesidad social mediante el suministro de productos (bienes o servicios), en tanto que la eficiencia es una relación técnica entre las entradas y las salidas.

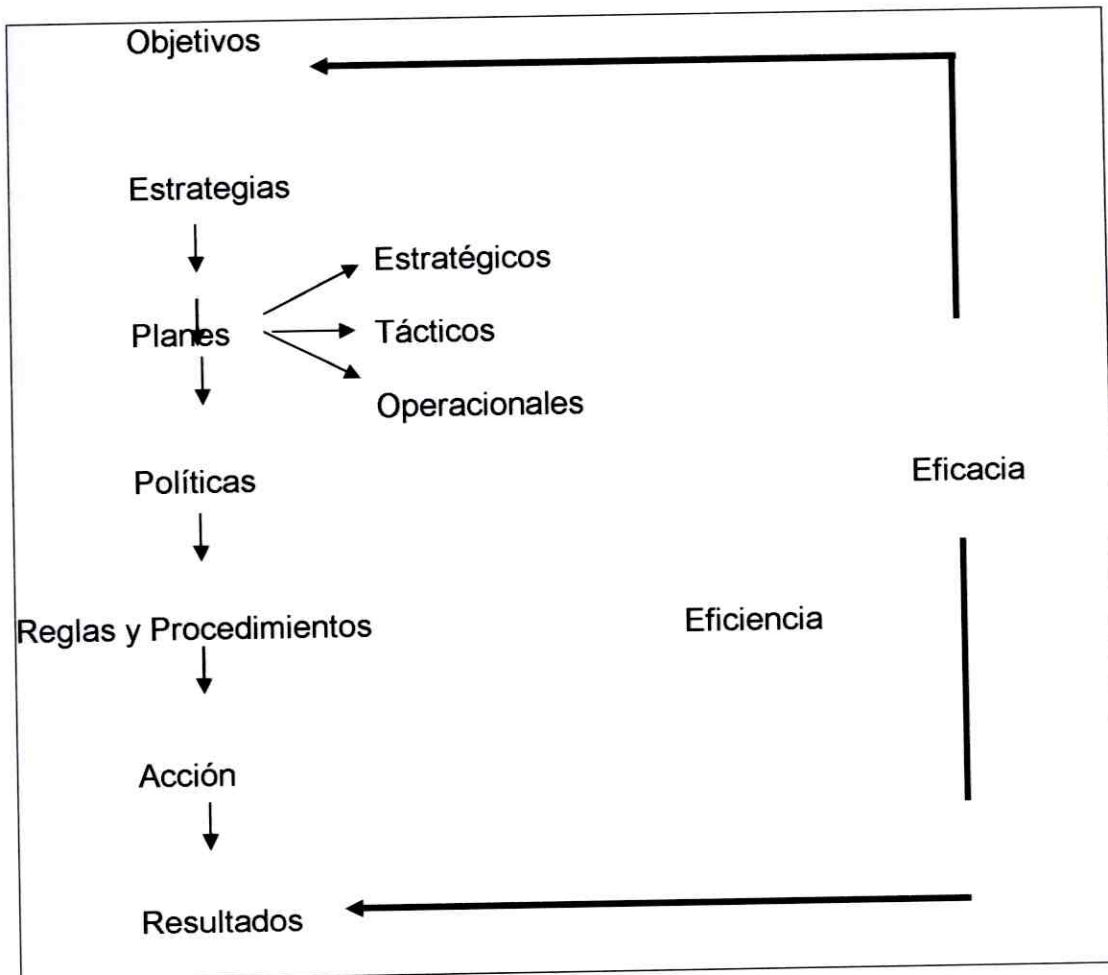
Por lo tanto la eficiencia es una relación entre costos y beneficios, de modo que está enfocada hacia la búsqueda de la mejor manera como las cosas deben hacerse o ejecutarse (métodos) con el fin de que los recursos (personas, máquinas, materias primas) se utilicen del modo más racional posible.

La eficiencia no se preocupa por los fines sino por los medios. El logro de los objetivos previstos, no es competencia de la eficiencia, sino de la eficacia. Algunas diferencias entre eficiencia y eficacia son las siguientes:

Eficiencia	Eficacia
<ul style="list-style-type: none"> -Énfasis en los medios -Hacer las cosas correctamente -Resolver problemas -Salvaguardar los recursos -Cumplir tareas y obligaciones -Capacitar a los subordinados -Conservar las máquinas 	<ul style="list-style-type: none"> -Énfasis en los resultados -Hacer las cosas correctas -Lograr objetivos -Utilizar los recursos de manera óptima -Obtener resultados -Proporcionar eficacia a los subordinados -Máquinas disponibles

Fuente: Chiavenato (1999).

El mismo autor propone el siguiente esquema de relación entre eficiencia y eficacia, como se indica seguidamente:



Fuente: Chiavenato (1999).

Eficiencia = Cómo se hacen las cosas, de qué modo se ejecutan.

Eficacia = Para qué se hacen las cosas, cuáles resultados se persiguen, cuáles objetivos se logran.

Por otra parte, Koontz y O'Donnell (1993) suponen que:

“Las metas principales de cualquier sociedad es la productividad, la eficiencia administrativa se define sencillamente como lo bien, y con que grado de eficacia los administradores de una empresa en un medio ambiente dado, alcanzan los objetivos de la misma: La eficacia está dada por $E = Pp/I$, donde E es la eficacia, P es el producto e I es el insumo. (p. 301).”

Lo anteriormente señalado, se complementa con lo expresado por Farmer y Richman (1990), cuando expresan que están conscientes de que:

“El valorar la eficiencia administrativa se encontrará problemas difíciles al cuantificar los insumos (inversión) y los productos (producto). Estos incluyen: 1) el problema de la incertidumbre (las costumbres y decisiones administrativas siempre tratan con el futuro); 2) definir claramente las metas, de no ser así los productos no podrán ser cuantificados con precisión y se hace imposible conocer la eficiencia; 3) el problema de optimizar los subsistemas, 4) la movilidad de los recursos. (p. 520)”

Todo lo expuesto viene a corroborar que la eficacia y la eficiencia son los elementos que le dan calidad a toda la producción institucional, constituyendo el trabajo esmerado de las individualidades para llegar a la conjugación de todo lo que se hace en la empresa o institución.

Definición de Términos Básicos

Administración.

Melinkoff (1991), la conceptualiza como organización y dirección de recursos humanos y materiales para lograr los fines propuestos, tanto del sector público como del sector privado mediante la utilización de un conjunto de procesos. (p. 79).

Alta Dirección.

Según Jiménez (1992 p.74), es el rumbo que debe manejar un grupo de personas en una empresa teniendo en cuenta los propósitos que persiguen.

Autoridad.

De acuerdo a, Fayol (1982), es la función de dirigir haciendo que el personal acate las disposiciones y orientaciones emanadas de los órganos de la dirección. (p.29).

Calidad Total.

Para Jiménez (1992), es el conjunto de características o cualidades de las personas para lograr metas efectivas en una organización (p.65).

Comunicación.

Chruden-Sherman (1986), la señalan como el proceso dinámico que fundamenta la existencia, progreso, cambios y comportamiento de todos los sistemas vivientes. (p. 17).

Coordinación.

De acuerdo a Flippo (1982), es el proceso de comunicarse con elementos fuera de la jurisdicción del gerente para obtener su cooperación en donde influye o recibe influencia sus operaciones de trabajo, en forma permanente. (p. 37).

Dirección.

Según Melinkoff (1991), es el proceso de instrumentar el plan y usar los recursos organizados en operaciones reales y efectivas para lograr los objetivos establecidos. (p. 19).

Eficiencia.

Churden-Sherman (1986), la señala como la medida considerable de la forma en que el personal debe ser administrado y utilizado. (p. 29).

Gerente.

Según Lemus (1995), es la persona que dentro de la organización ocupa una posición tal donde se representa un nivel de responsabilidad y autoridad por la dirección de un grupo de personas con la finalidad de lograr los objetivos que establezcan entre sí, o le sea indicado por la organización. (p. 14).

Liderazgo.

Prieto (1997), lo señala como el poder que ejerce un individuo sobre los demás individuos de una comunidad, mediante estímulos adecuados, que conducen a la ejecución de los propósitos del grupo. (p. 52).

Organización.

Robbins (1995), la considera como el sistema de esfuerzo cooperativo, previo y consistentemente planificado y coordinado de las labores de una empresa o institución. (p. 53).

Planificación.

La misma es conceptualizada por Requeijo y Lugo (1995), como la determinación de los fines u objetivos y relacionar los medios para la consecución de los mismos. (p. 11).

Relaciones Humanas.

Según Flippo (1982) la determina como la razonable función entre las funciones y las organizaciones para dar como resultado una acción efectiva y productiva. (p. 61).

Toma de Decisiones.

Según Robbins (1995) es la elección que se hace entre alternativas de acción para satisfacer un propósito. (p. 49).

Bases Legales y Constitucionales

Las Bases Legales se entienden en este estudio como los instrumentos donde se disponen los aspectos que fundamentan desde el punto de vista legal la esencia y contenido del mismo. Para una mejor precisión de los aspectos legales se establecerá una estratificación en razón de la jerarquía que guardan las leyes entre sí.

En este sentido, dichas bases estarán conformadas por la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), la Ley Orgánica del trabajo y el Reglamento de la Ley del Trabajo.

2. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela ha establecido que el trabajo es un hecho social que goza de la protección del Estado. En el artículo 89 ejusdem se establecen los siguientes principios:

1.-La intangibilidad y progresividad de los derechos y beneficios sociales.

En cuanto a la intangibilidad diremos que la Ley Orgánica del Trabajo, establece un marco jurídico para el contrato individual y el contrato colectivo de trabajo, que define el ámbito de aplicación de los derechos de los trabajadores. Todas esas normas legales constituyen derechos favorables a los trabajadores, pues las disposiciones de ella son de orden público y de aplicación territorial. Estos derechos han sido atribuidos a los trabajadores y son intangibles, incluso los estipulados en las convenciones colectivas del trabajo durante su vigencia. Se debe rechazar todo intento de aminorar o menoscabar esos derechos.

2.- La Irrenunciabilidad.

La Constitución vigente recoge el principio clásico de la irrenunciabilidad de los derechos laborales. La Ley ha dicho que en ningún caso serán renunciables las normas que favorezcan a los trabajadores.

3.- Aplicación de la norma más favorable.

Se estipula en el ordinal 3º del artículo 89 de la Constitución vigente, que cuando hubiere duda acerca de la aplicación o concurrencia de varias normas, o en la interpretación de una determinada norma, se aplicará la más favorable al trabajador o trabajadora. Este es un principio clásico de la interpretación de las normas laborales. Mediante él, puede el Juez resolver la controversia acudiendo a esta orientación que le da el señalado principio. Después de haberse derogado la Ley del Trabajo de 1936, en la Ley Orgánica del Trabajo que la reformó, en el reglamento de ésta se estableció el mencionado principio.

El artículo 59 de la Ley Orgánica del Trabajo dispone:

“En caso de conflicto de leyes prevalecerán las del Trabajo, sustantivas o de procedimiento. Si hubiere dudas en la aplicación de varias normas vigentes, o en la interpretación de una denominada norma, se aplicará la más favorable al trabajador. La norma adoptada deberá aplicarse en su integridad”.

Además el Reglamento de la Ley Orgánica del Trabajo consagra este principio en el artículo 8º del modo siguiente: Los principios aludidos en el literal "e" del artículo 60 de la Ley Orgánica del Trabajo serán entre otros los siguientes:

l) Regla de la norma más favorable o principio de favor, por virtud del cual si se plantearan dudas razonables en la aplicación de dos o más normas, será aplicada aquella que más favorezca al trabajador."

Este es un principio clásico en el Derecho del Trabajo.

4.- Discriminación.

La discriminación está prohibida por la Constitución vigente. Se sigue la línea establecida por el Convenio N° 11 de la OIT, relativo a la discriminación en materia de empleo y de ocupación, que entró en vigencia el 15 de junio de 1960. Si partimos del significado de discriminación, se encuentra que es cualquier distinción, exclusión o preferencia que tenga por efecto anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo y en la ocupación. (Puede basarse en la raza, color, sexo, religión, opinión política, origen social). También es discriminación cualquier otra distinción, exclusión o preferencia que tenga por efecto anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo u ocupación que podrá ser

especificada por el interesado. En cambio no se considera discriminación las distinciones, exclusiones o preferencias basadas en las calificaciones exigidas para un empleo determinado. En tal caso existe igualdad de oportunidades, se da margen a las cualidades del sujeto.

Normas Internacionales:

Venezuela ha ratificado las normas internacionales aplicables a la libertad sindical y negociación colectiva contenidas en los Convenios 87 y 98 de la OIT. El Convenio 87 que establece el derecho de los trabajadores y empleadores, sin ninguna distinción y sin autorización previa, de constituir las organizaciones que estimen conveniente, así como el de afiliarse a estas organizaciones, con la sola condición de observar los estatutos de las mismas. Se reconoce en ese instrumento el derecho de elegir libremente a sus representantes, el de organizar su administración y sus actividades y el de formular su programa de acciones. Se agrega que las autoridades públicas deberán abstenerse de toda intervención que tienda a limitar ese derecho o a entorpecer su ejercicio legal. El soporte de este convenio internacional obliga a las autoridades públicas a mantenerse al margen del sistema organizativo sindical. Por eso es que, tanto este convenio como la Constitución vigente, limitan la actuación del Estado en la reglamentación de la constitución y funcionamiento de los sindicatos. El artículo 95 de la

Constitución vigente garantiza a los trabajadores y trabajadas el derecho a constituir libremente las organizaciones sindicales que estimen conveniente para la mejor defensa de sus derechos e intereses. Garantiza también que no están sujetas a intervención, suspensión o disolución administrativa. Esta protección, se amplía al señalarse, que todo acto de discriminación o inherencia contrario al ejercicio de la libertad sindical está tutelado por el Estado.

Ley Orgánica del trabajo.

Artículo 23. Toda persona apta tiene el deber de trabajar, dentro de su capacidad y posibilidades, para asegurar su subsistencia y en beneficio de la comunidad.

Artículo 24. Toda persona tiene derecho al trabajo. El Estado procurará que toda persona apta pueda encontrar colocación que le proporcione una subsistencia digna y decorosa.

El Derecho Colectivo del Trabajo.

El Derecho Colectivo del Trabajo está regulado en el Título VII de la Ley Orgánica del Trabajo de 1997 y en su Capítulo I recoge las Disposiciones Fundamentales sobre la materia, plasmando la necesidad de favorecer las relaciones colectivas armónicas entre trabajadores y patronos,

teniendo como objetivo la mejor realización de la persona del trabajador y el mayor beneficio del mismo y de su familia, al tiempo de considerar que estas relaciones colectivas del trabajo son un instrumento para el desarrollo económico y social del país. Teniendo en mente esta finalidad el legislador consideró necesario que el Estado asumiera el deber de garantizar a los trabajadores y a los patronos, el derecho a la negociación colectiva, que a partir de 1999 tiene rango constitucional, como ya indiqué, y a solucionar pacíficamente sus conflictos, así como el derecho a huelga.

Por otra parte, el legislador ha considerado primordial imponerles a todas las autoridades, administrativas y judiciales, el deber de facilitar y de estimular la solución pacífica de los conflictos laborales, el cual se ejerce mediante los mecanismos legales existentes, tales como: la negociación, la conciliación, la mediación, la consulta y el arbitraje.

Reglamento de la Ley del Trabajo.

Artículo 13. El principio de no discriminación arbitraria en el ámbito de las relaciones laborales, regirá plenamente en el supuesto del trabajador extranjero o trabajadora extranjera que hubieren transgredido el régimen jurídico sobre inmigración o en caso de inobservancia de las restricciones a la libertad patronal de contratación previstas en los artículos 20 y 27 de la Ley Orgánica del Trabajo.

Parágrafo Único: Lo dispuesto en el presente artículo no impedirá a las autoridades competentes aplicar las medidas que estimen convenientes para, según fuere el caso, sancionar a los extranjeros o extranjeras infractores o imponer al patrono o patrona la inmediata restitución de la situación jurídica infringida.

Artículo 14. No. se considerará violatorio del principio de no discriminación arbitraria, el reconocimiento a los trabajadores o trabajadoras de preferencias o privilegios fundamentados en criterios de relevancia cónsonos con el ordenamiento jurídico y de carácter general en el ámbito de la empresa, tales como cargas familiares antigüedad al servicio del patrono o patrona, capacitación profesional Productividad, asiduidad, economía de materias primas, afiliación Sindical y otros de naturaleza análoga.

Artículo 16. El presente Título regirá lo relativo a la prestación de servicios, sea cual fuere su fuente, que una persona natural, denominada trabajador o trabajadora; ejecuta por cuenta y bajo la dependencia de otra, denominada patrono o patrona, en empresas, establecimientos, explotaciones o faenas.

Parágrafo Único: Las normas de la Ley Orgánica del Trabajo y el presente reglamento regirán, sin distinción alguna, las relaciones de trabajo que se desarrollen en empresas, establecimientos, explotaciones y faenas,

salvo que del contenido de la norma se desprendiere la intención de restringir su ámbito de validez.

Artículo 17. El patrono o patrona observará, entre otros, los siguientes deberes fundamentales:

- a) Pagar el salario al trabajador o trabajadora, en los términos y condiciones imperantes en la empresa, establecimiento, explotación o faena.
- b) Adoptar las medidas adecuadas para evitar que el trabajador o trabajadora sufra daños en su persona o en sus bienes, con ocasión de la prestación de sus servicios.
- c) Garantizar al trabajador o trabajadora ocupación efectiva y adecuada, a su calificación profesional y a sus condiciones físicas y mentales, en los términos que fueren pactados o que se desprendieren de la naturaleza de la actividad productiva.
- d) Respetar la dignidad del trabajador o trabajadora y, por tanto, su intimidad y libertad de conciencia; y
- e) Brindar igualdad de trato y oportunidades a los trabajadores o trabajadoras, sin perjuicio de las preferencias fundadas en los criterios de relevancia a que se refiere el artículo 14 del presente Reglamento.

Sistema de Variables

El sistema de variables ha sido definido por Sierra (1.992), como el "conjunto de variables que ordenadamente relacionadas entre sí, contribuyen al logro de los objetivos de la investigación". (p. 56).

Las variables formuladas en este trabajo de investigación son:

Procesos Gerenciales y Eficiencia del Recurso Humano. Estas variables se esquematizan en el siguiente cuadro:

Cuadro 1.

Operacionalización de Variables

Objetivo Específico	Variables	Definición Nominal	Indicadores	Ítems
Diagnosticar la forma como se llevan a cabo los procesos gerenciales en la administración de los recursos humanos del Hospital Dr. Israel Ranuarez Balza en San Juan de los Morros	Procesos gerenciales.	Funciones y procesos que cumplen los gerentes en su labor administrativa.	Planificación Organización Dirección Control Evaluación Liderazgo Comunicación Toma de Decisiones	1,2,3 4,5,6 7,8 9,10 11,12 13,14,15 16,17,18 19,20,21
Establecer los niveles de eficiencia y eficacia con que actúa el recurso humano que presta servicio en la Institución objeto de estudio.	Eficiencia y eficacia del recurso humano.	Es un sistema efectivo de los esfuerzos de una, organización, para el logro de sus objetivos con los recursos institucionales	Excelencia Eficiencia Eficacia Relevancia Productividad	22,23,24 25,26,27 28,29,30 31,32,33 34,35,36

Fuente: Base de datos de la investigación.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Tipo de Investigación

El desarrollo del presente trabajo está enmarcado dentro de la modalidad de formulación de proyecto factible, que según el Manual de Trabajos de Grado de la Universidad Bicentenario de Aragua (1999), es "... un modelo operativo y funcional factible para resolver problemas o situaciones planteadas, satisfacer necesidades de una institución, empresa o grupo social..." (p. 23).

Asimismo, el proyecto factible es definido por la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (1998), como aquél que "... consiste en la elaboración de una propuesta de un modelo operativo viable o una solución posible a un problema de tipo práctico para satisfacer necesidades de una institución o grupo social". (p. 7). Este proyecto se apoya en una investigación de campo de tipo descriptivo.

En el caso objeto de estudio, se diseña un Programa de Formación de Recursos Humanos orientado a mejorar el desempeño de los

trabajadores del Hospital Dr. Israel Ranuarez Balza de San Juan de Los Morros, Estado Guárico.

El estudio corresponde a una investigación de campo debido a que los datos se recogen directamente de la realidad por el investigador, se analiza sistemáticamente el problema con el propósito de describirlo, explicar sus causas y entender su naturaleza recopilando la información de la fuente primaria.

Es descriptivo, dentro de las consideraciones de Chávez (citado por Bastidas 1999), cuando precisa:

“Las investigaciones descriptivas, son todas aquellas que se orientan a recolectar información relacionada con el estado real de las personas, situaciones o fenómenos, tal como se presentaron en el momento de su recolección. Describe lo que se mide sin realizar inferencias ni verificar hipótesis. (p. 135).”

Al respecto permite recolectar información detallada sobre situaciones o características de una población o área de interés basándose en la medición de actitudes gerenciales y opiniones propias de los individuos.

En referencia a la naturaleza de los datos de esta investigación, se utiliza la metodología cuantitativa, interpretando los datos y explicándolos para una mayor comprensión de la investigación, con el propósito de garantizar la instrumentación de la propuesta.

Metodológicamente, el estudio se ubica dentro del método lógico deductivo, que de acuerdo con Hurtado (1998) se corresponde con la lógica formal del método, donde el investigador comienza planteándose un problema que formula con una pregunta preliminar, a veces de una forma ingenua; a través de una reflexión teórica se procesa la pregunta preliminar para ver si es una pregunta que tiene vigencia y relevancia en la investigación, para profundizar sus implicaciones, para conjeturar sus posibles soluciones; como resultado de este pasaje de la pregunta original, se llega a un planteamiento final del problema en forma de constructos de los que surgen las hipótesis y variables.

Diseño de la Investigación.

En concordancia con los objetivos planteados en la presente investigación, se da la necesidad de desarrollar las fases de la investigación que Acuña M. (1998) estipula de la siguiente manera:

1. Revisión del material bibliográfico
2. Selección de la población
3. Elaboración de los instrumentos
4. Confiabilidad de los Instrumentos
5. Aplicabilidad de los Instrumentos

6. Tabulación y análisis de los resultados a obtener por medio de los instrumentos.
7. Formulación y elaboración de las Conclusiones y Recomendaciones
8. La Propuesta, la cual incluye la elaboración o diseño del Modelo del Sistema que se propone.

Población y Muestra

Al hacer referencia al término Población, Padua citado por Sampieri (2000), señala que: "técnicamente se refiere al conjunto total de elementos que constituyen un área de interés analítico". (p.35)

La población objeto de esta investigación está conformada por el personal que cubre funciones gerenciales administrativas y de obreros en el Hospital Dr. Israel Ranuarez Balza de San Juan de Los Morros, Estado Guárico, siendo un total de Ochocientos Cuarenta y Un trabajadores (841).

Cuadro 2**Distribución del Personal.**

DEPARTAMENTO	CANTIDAD
Dirección Hospital	01
Personal Administrativo	495
Personal Obrero	345
TOTAL	841

Fuente: Hospital Dr. Israel Ranuarez Balza (2007)

Muestra

Debido a que, el número de trabajadores gerentes, administrativos y obreros que integran la población objeto de estudio, es finita y por consiguiente de fácil acceso y manejo para la investigación, se tomó la totalidad del personal administrativo; por lo tanto se corresponde con un muestreo censal, de acuerdo a los criterios de Hernández y otros (1999).

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Para la recolección de los datos se utilizó la técnica de recopilación documental que se aplicó con el propósito de recabar información bibliográfica y documental, lo que permitió construir el

marco teórico y así poder seleccionar y analizar el contenido de la información referente al estudio. En tal sentido, Pick y López (1995) expresan que “el análisis consiste en el estudio de las diferentes partes de las fuentes documentales revisadas de acuerdo con características preestablecidas con el fin de identificar y seleccionar los contenidos más importantes y pertinentes al estudio” (p. 56).

Así mismo, se utilizó la encuesta que según Sabino (1998) “Es exclusivo de las ciencias sociales y parte de la premisa de que si queremos conocer algo sobre el comportamiento de las premisas, lo mejor, lo mas directo y simple es preguntárselo a ellos” (p. 102).

El instrumento de recolección de datos que se utilizó fue el cuestionario, el cual es definido por Sabino (1998) como “ un conjunto de preguntas estandarizadas para producir información que se considera necesaria durante la etapa de planeación de la encuesta “(p. 228).

En ese sentido, se diseñará un instrumento con la finalidad de obtener información requerida sobre la Formación de Recursos Humanos orientado a mejorar el desempeño de los trabajadores del Hospital Dr. Israel Ranuarez Balza de San Juan de Los Morros, Estado Guárico, con una escala de respuestas con las alternativas “siempre”, “casi siempre”, “algunas veces”, y “nunca”.

Las respuestas emitidas serán valoradas, con 4, 3,2 ó 1 punto en atención a la ubicación de siempre, casi siempre, algunas veces y nunca respectivamente.

Validez y Confiabilidad del Instrumento

Validez

Se elaboró un instrumento para recolectar la información necesaria para el análisis del caso en estudio, estableciendo su validez, para Busot (1992), "un instrumento es válido si mide lo que la realidad pretende medir..." (p. 163).

La validez se determina de la siguiente forma: La validez del contenido se realiza a través de la operacionalización de las variables por medio de un cuadro metodológico a las cuales se les especifican sus dimensiones e indicadores y se les formulan los ítems correspondientes.

La validez de constructos se obtuvo fundamentándose en el instrumento de acuerdo a las teorías manejadas en el Marco Teórico. La validez de expertos se puede obtener cuando el instrumento sea sometido a juicio de expertos, mediante una revisión cuidadosa por profesionales calificados.

Confiabilidad.

De acuerdo a las características del instrumento, la confiabilidad se determinó aplicando los parámetros del coeficiente Alfa de Cronbach basado en la medición de consistencia de la respuesta del sujeto con respecto a los ítems del cuestionario. Para el caso de estudio, a fin de establecer el grado de confiabilidad. Esto permite realizar los ajustes necesarios y el perfeccionamiento correspondiente del instrumento.

Según Ary (1999), la confiabilidad de un instrumento de medición se ha definido como el grado de uniformidad o de seguridad con que cumple su propósito, sin embargo, no todos los índices de confiabilidad son iguales por que guardan estrecha relación con los procedimientos seguidos para medirla o interpretarla. Para evaluar la confiabilidad del instrumento de este estudio se seleccionará el método del coeficiente Alfa de Cronbach en razón de lo siguiente:

Alfa es un coeficiente muy general enmarcado en dos concepciones: La de Spermán Brown y la de Kuder-Richarson. Debe ser calculado para escalas múltiples de interés, cuando los aspectos del instrumento se presentan en una escala de varias opciones.

La prueba de confiabilidad del instrumento se aplicó a la muestra piloto, determinada a través del método de análisis de varianza (ANOVA)

Hoy (Alfa de Cronbach) cuyo resultado evidencia la precisión del instrumento para medir las variables en estudio, aplicando Alfa de Cronbach según la fórmula establecida por Brown, F (1980).

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum Si^2}{St^2} \right] \quad \text{Donde: } \alpha = \text{Coeficiente de Confiabilidad}$$

K = Número de ítems

Si^2 = Suma de las varianzas parciales de cada ítems

St^2 = Varianza total de los ítems.

Cuadro 3

Significado de los Valores del Coeficiente

Valores del Coeficiente	Niveles de Correlación
0,00 a 0,20	Insignificante (Muy Poca)
0,21 a 0,40	Baja (Muy Débil)
0,41 a 0,70	Moderada (Significativa)
0,71 a 0,90	Alta (Fuerte)
0,91 a 1,00	Muy Alta (Casi Perfecta)

Fuente: Handam González, N. (1990).

Procedimientos para Realizar el Trabajo

El trabajo de investigación se desarrolló siguiendo las siguientes fases:

Fase I: Diagnóstico

En esta fase se aplicó el instrumento de recolección de datos, utilizando para ello la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario, lo cual permite determinar la necesidad de elaborar un programa a fin de mejorar el desempeño de los trabajadores del Hospital Dr. Israel Ranuarez Balza de San Juan de Los Morros, Estado Guárico.

Fase II: Factibilidad

Una vez obtenida la información del diagnóstico, se procede a establecer la viabilidad de la propuesta, desde el punto de vista institucional, humano y financiero.

Fase III: Diseño de la Propuesta

Apoiada en los resultados obtenidos en las fases previas (diagnóstico y factibilidad) se diseña un programa de Formación de

Recursos Humanos orientado a mejorar el desempeño de los trabajadores del Hospital Dr. Israel Ranuarez Balza de San Juan de Los Morros, Estado Guárico.

Técnica de Análisis de los Datos

Una vez recolectada la información de las encuestas, se procede de acuerdo con los siguientes criterios.

- Revisión de las encuestas.
- Elaboración de matrices de doble entrada para clasificar y tabular las respuestas obtenidas.
- Organización de tablas de frecuencia con los porcentajes de la descripción cualitativa de las alternativas.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Seguidamente se presenta el análisis de los resultados obtenidos a través de las técnicas e instrumentos de recolección aplicados a los gerentes del Hospital Israel Ranuarez Balza, en San Juan de Los Morros, Estado Guárico, para ello se empleó la estadística descriptiva a través de la proyección de cuadros de doble entrada en los que se hace referencia a las frecuencias absolutas (f) y relativas (%) de las respuestas emitidas.

Igualmente resulta conveniente resaltar que para efectos y análisis de los datos el investigador asumió como valor positivo las respuestas ubicadas en un 100% en la categoría "Siempre", por ser ella la que está cónsona con los principios teóricos que regulan la efectividad de la práctica gerencial.

Por otra parte, para facilitar el análisis de la información obtenida, la variable en estudio: Procesos Gerenciales, se operacionalizó a través de los indicadores: Planificación, organización, dirección, control, evaluación, liderazgo, comunicación y toma de decisiones.

Planificación

El indicador se midió por intermedio de 3 ítems, cuyos resultados se muestran seguidamente:

Cuadro 4

Distribución de frecuencias de la variable: Programa de Formación,
indicador: Planificación

Ítem N°	Frecuencia de Ejecución de Acciones								Total	
	(S)		(CS)		(AV)		(N)			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	37	50	37	50	0	0	0	0	74	100
2	30	40	44	60	0	0	0	0	74	100
3	22	30	52	70	0	0	0	0	74	100
Prom.	30	40	44	60	0	0	0	0	74	100

Fuente: Base de datos de la investigación.

De acuerdo con la información obtenida, se puede apreciar lo siguiente: un 50% de los gerentes consultados respondió que "siempre" realizan la planificación anual de la organización en forma colectiva, y el 50% restante contestó que "casi siempre". Este hecho es poco positivo, pues no se atiende colectivamente los procesos administrativos de la Institución.

Así mismo, se pudo constatar que un 60% de los encuestados “casi siempre” orientan a sus subordinados en la planificación del trabajo diario, mientras que un 40% informó que “siempre”, aspecto que tampoco favorece la solución de problemas y deficiencias detectadas con mayor prontitud.

Cabe destacar que un 70% de los gerentes respondió que “casi siempre” diagnostican eficientemente la realidad existente a fin de lograr el desarrollo positivo de las actividades, mientras que el 30% contestó “siempre”. El consenso es importante pues permite tomar decisiones más justas y adaptadas a las necesidades institucionales.

Por consiguiente, se puede inferir que la planificación dentro de la institución, es “casi siempre” efectiva, lo cual es positivo para la institución, pues como lo plantean Robbins y De Cenzo (1996), “la planificación, los objetivos o metas de la organización, el establecimiento de una estrategia general para alcanzar dichas metas y el desarrollo de una jerarquía completa de planes permite integrar y coordinar actividades” (p. 9).

De forma gráfica, los resultados obtenidos se pueden visualizar en la siguiente figura:

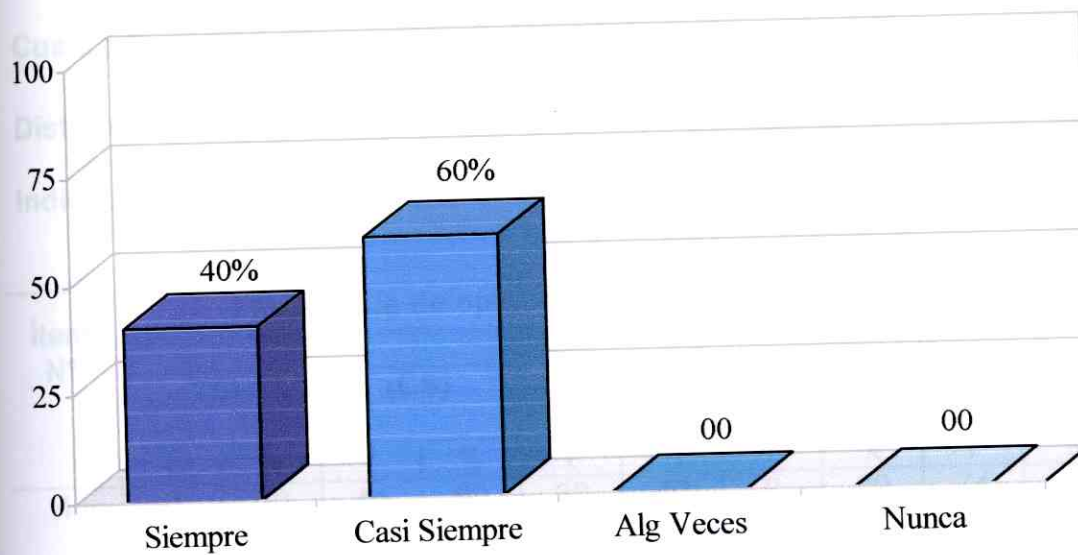


Gráfico 1. Representación porcentual de la variable: Programa de Formación indicador: Planificación. Elaborado con datos tomados del Cuadro 4 (2007).

Organización:

El indicador se midió a través de 3 ítems, como se indica en el Cuadro N° 5

Cuadro 5

Distribución de frecuencias de la variable: Programa de Formación,
 indicador: Organización

Ítem Nº	Frecuencia de ejecución de Acciones								Total	
	(S)		(CS)		(AV)		(N)			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
4	0	00	44	60	30	40	0	00	74	100
5	0	00	37	50	22	30	15	20	74	100
6	52	70	22	30	0	00	0	00	74	100
Prom.	17	23	35	47	17	23	5	7	74	100

Fuente: Base de datos de la investigación.

De la información obtenida en este cuadro, se puede apreciar que el 60% de los gerentes "casi siempre" estimula a los subordinados a participar en la organización interna de la institución y un 40% "algunas veces", aspecto que desfavorece el ambiente laboral pues no crea las condiciones óptimas para que las actividades se realicen con mayor fluidez.

Igualmente, se obtuvo que un 50% de los gerentes encuestados "casi siempre" mantienen una continua comunicación con todos los miembros de la organización, el 30% indicó que "algunas veces" y sólo un 20% manifestó que "nunca". Como se aprecia, existen posiciones divergentes al respecto;

sin embargo, la comunicación no es fluida para que facilite el trabajo dentro de la organización.

También, se aprecia que un 70% de los encuestados señalaron que "siempre" demuestran iniciativas para organizar e identificar nuevas líneas de acción en pro de su labor, hecho relevante, pues la iniciativa permite obtener el clima necesario para el funcionamiento efectivo de la organización.

De estos resultados obtenidos se evidencian que el 50% "casi siempre" cumplen con el proceso de organización en la empresa; esto no se corresponde a lo señalado por Chiavenato (1995), quien define la organización como el proceso de "ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una institución, de tal manera que puedan alcanzarse las metas organizacionales.

Gráficamente, la información obtenida se puede resumir en esta figura:

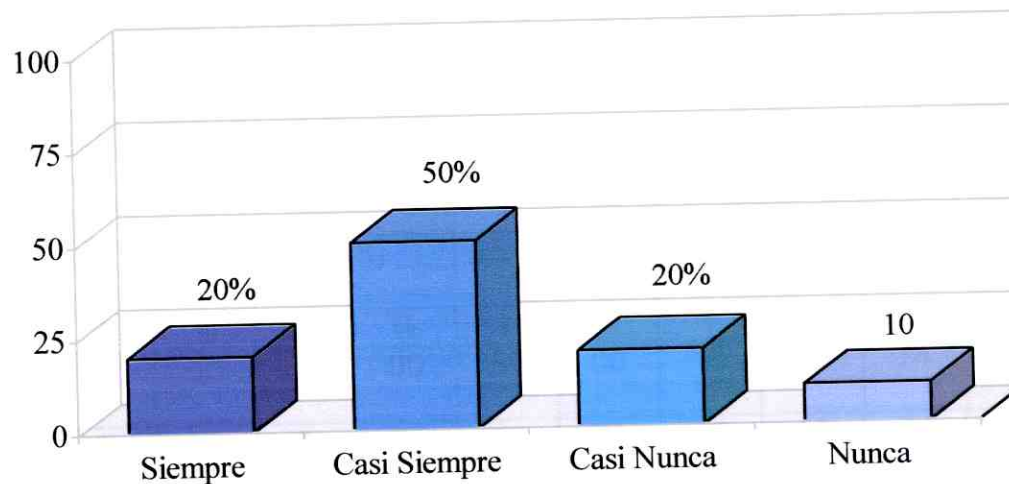


Gráfico 2. Representación porcentual de la variable: Programa de Formación. Indicador: Organización. Elaborado con datos tomados del Cuadro 5 (2007).

Dirección:

El indicador se comprobó por intermedio de 2 ítems.

Cuadro 6

Distribución de frecuencias de la variable: Programa de Formación,
 indicador: Dirección

Ítem Nº	Frecuencia de ejecución de Acciones								Total	
	(S)		(CS)		(AV)		(N)			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
7	0	00	0	00	59	80	15	20	74	100
8	0	00	0	00	52	70	22	30	74	100
Prom	0	00	0	00	55	75	19	25	74	100

Fuente: Base de datos de la investigación.

Según la información suministrada por los gerentes encuestados, se puede apreciar que el 80% "algunas veces" promueve la participación general de los empleados en el proceso de dirección de la institución, tan sólo un 20% "nunca" la promueven. Es decir, los gerentes del Hospital Dr. Israel Ranuarez Balza, no comparten eficientemente la participación de gerentes y empleados en las decisiones que se toman en la organización.

En el mismo orden, el 70% de los encuestados "algunas veces" mantienen la unidad del personal en la consecución de propósitos comunes, y un 30% "nunca" la mantienen. Esta situación, reafirma lo antes expuesto, pues como se comentó, las decisiones son mayormente tomadas a nivel gerencial.

Sin embargo, a pesar de los datos obtenidos, en general se aprecia que la dirección, según la opinión del 80% de los gerentes consultados "algunas veces" se cumple con eficiencia, situación que contradice lo señalado por Jiménez (1996), quien estima que todos los niveles de autoridad, para actuar, demandan una acertada dirección, puesto que ella no es patrimonio exclusivo de su superioridad, sino que es responsabilidad inherente a todos aquellos cargos, en la cadena gerencial que tenga algún grado de jerarquía.

A manera de resumir la información de los párrafos precedentes, se presenta el siguiente gráfico:

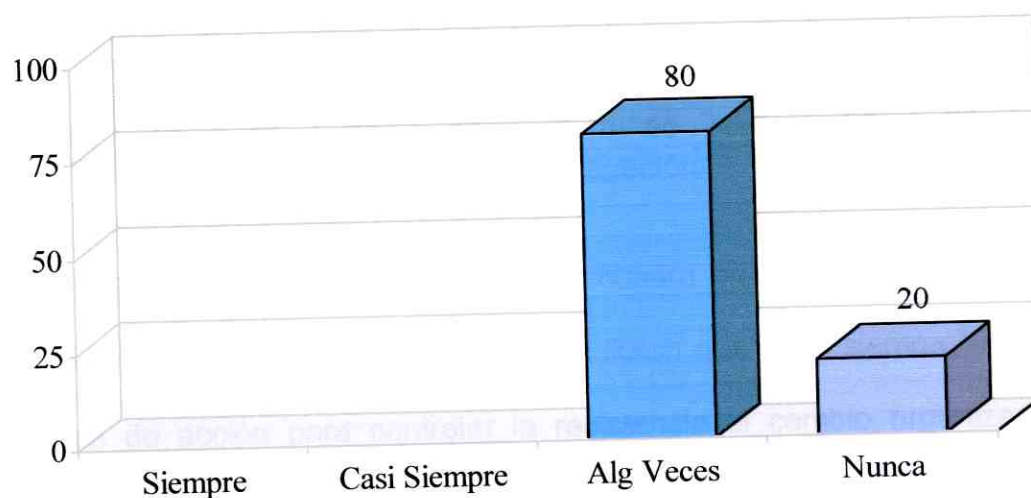


Gráfico 3. Representación porcentual de la variable: Programa de Formación, indicador: Dirección. Elaborado con datos tomados del Cuadro 6 (2007).

Control:

El indicador se midió por intermedio de 2 ítem, cuyos resultados se pueden apreciar en el Cuadro 7.

Cuadro 7

**Distribución de frecuencias de la variable: Programa de Formación,
indicador: Control**

Ítem Nº	Frecuencia de ejecución de Acciones								Total	
	(S)		(CS)		(AV)		(N)			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
9	30	40	44	60	0	00	0	00	74	100
10	59	80	15	20	0	00	0	00	74	100
PROM	45	60	29	40	0	00	0	00	74	100

Fuente: Base de datos de la investigación

En atención a lo expuesto en el cuadro precedente, cabe destacar que el 60% de los entrevistados respondieron que "casi siempre" elaboran planes de acción para controlar la resistencia al cambio organizacional, mientras que el 40% respondió "siempre". Esto es positivo, pues permite introducir los correctivos necesarios que guíen la actividad laboral a la consecución de los objetivos organizacionales, sin mayores contratiempos por resistencia a los cambios que se puedan producir.

De acuerdo con las respuestas de los entrevistados, el 80% "siempre" atienden al desarrollo del proceso gerencial mediante un trabajo cooperativo, compartiendo responsabilidades, así mismo el 20% de los gerentes respondió "casi siempre"; de esta forma verifican el cumplimiento del desarrollo de los procesos administrativos y gerenciales.

Este promedio muestra que el control es un proceso que se presenta en esta empresa "siempre" y "casi siempre"; hecho que es considerado por Londoño y Mesa (1998), al referir que el control es la evaluación y medición de la ejecución de los planes con el fin de determinar y prever desviaciones para establecer las medidas correctivas necesarias.

Sintetizando la información obtenida, se presenta este gráfico:

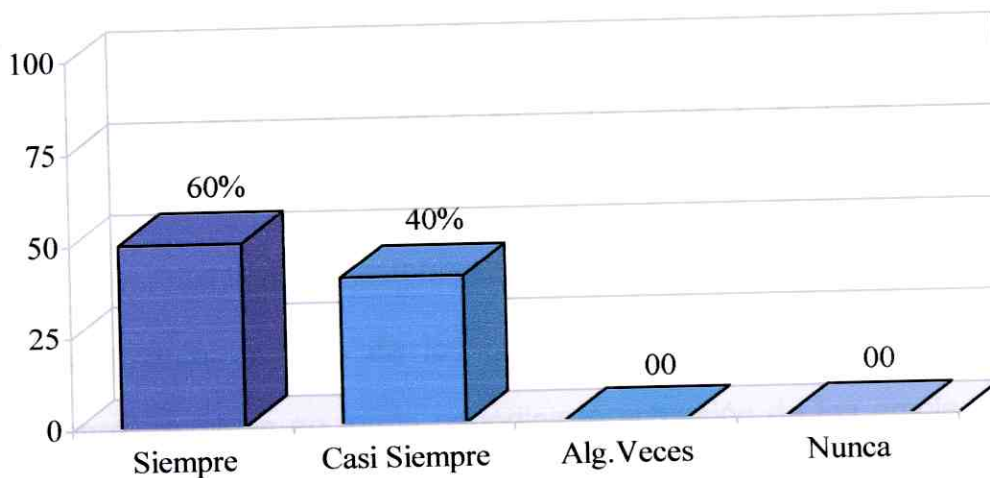


Gráfico 4. Representación porcentual de la variable: Programa de Formación, indicador: Control. Elaborado con datos tomados del Cuadro 7 (2007).

Evaluación:

El indicador se atendió a través de 2 ítems. Los resultados se muestran seguidamente:

Cuadro 8

Distribución de frecuencias de la variable: Programa de Formación, indicador Evaluación.

Ítem Nº	Frecuencia de ejecución de Acciones								Total	
	(S)		(CS)		(AV)		(N)			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
11	15	20	37	50	22	30	0	00	74	100
12	37	50	37	50	0	00	0	00	74	100
Prom.	26	35	37	50	11	15	0	00	74	100

Fuente: Base de datos de la investigación

Los resultados obtenidos permiten evidenciar los siguientes aspectos: primeramente, el 50% de los gerentes consultados, señalan que "casi siempre" evalúan en forma periódica la actuación de los empleados a su cargo.; el 30% indicó que "algunas veces" lo hace, y solamente el 20% manifestó que "siempre" mantienen esta política, este hecho dificulta conocer fehacientemente la actuación de los empleados.

De igual manera, se observa que los gerentes en la evaluación del personal y el servicio, en un 50% "siempre" coordinan la evaluación como vía del mejoramiento permanente de la calidad en las labores de su personal, asimismo, el otro 50% señaló que "casi siempre" lo hacen; esto no es positivo, porque no permite que la evaluación sea un proceso coherente y adaptado a la realidad de la organización.

En general, se puede decir, que el proceso de evaluación en el Hospital Dr. Israel Ranuarez Balza en San Juan de Los Morros, Estado Guárico, como valor y norma de esta organización, se cumple "casi siempre", lo que es positivo, aunque requiere cumplirse "siempre", pues como lo señala Egan (1996), la evaluación es "una habilidad que ayuda a entablar relaciones y a recabar la clase de información que es útil para manejar las transacciones humanas" (p. 23). En concordancia con lo expresado por Mintzberg citado por Robbins (1.996) cuando dice que la habilidad evaluativa implica "apreciar el valor de los procesos y logros de la organización" (p. 163). Incluye: (a) la habilidad para procesar y analizar información y representarla en números; (b) la habilidad para identificar desviaciones e indicar la dirección a seguir; (c) la habilidad para proporcionar retroalimentación tendente a reducir las variaciones dentro de los límites de tiempo establecidos.

Los porcentajes obtenidos se pueden graficar en la siguiente figura:

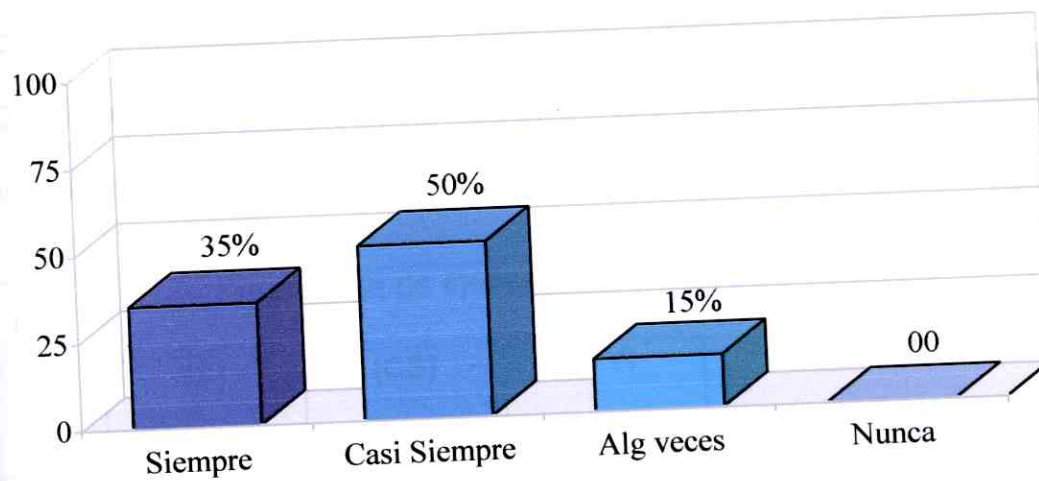


Gráfico 5. Representación porcentual de la variable: Programa de Formación, indicador: Evaluación. Elaborado con datos tomados del Cuadro 8 (2007).

Liderazgo:

Este indicador se atendió por intermedio de 3 ítems. Los resultados se muestran en el Cuadro N° 9.

Cuadro 9

Distribución de frecuencias de la variable: Programa de Formación,

indicador: Liderazgo

Ítem No	Frecuencia de ejecución de Acciones				Total
	(S)	(CS)	(AV)	(N)	
13	f 0	f 44	f 60	f 30	f 140
14	f 0	f 37	f 50	f 0	f 87
15	f 0	f 00	f 60	f 30	f 90
Prom.	f 0	f 27	f 37	f 50	f 114
	% 00	% 27	% 37	% 50	% 100

Fuente: Base de datos de la investigación

La información que se presenta en este cuadro, permite concretar que el 60% de los gerentes consultados "casi siempre" ejerce una ascendencia que influye sobre la actuación de los empleados, también el 40% manifestó que "algunas veces" lo hace, esta situación debe mejorarse pues va a permitir orientar el trabajo en grupo de forma adecuada, obteniendo así un mejor funcionamiento del mismo, por la ascendencia y reconocimiento de los gerentes en la organización.

También, fue posible evidenciar que el 50% de los informantes "casi siempre", y el mismo porcentaje (50%) "algunas veces", incentiva un clima de confianza y respeto mutuo. Como se aprecia, es necesario que el trabajo

en grupo se estimule y respete con mayor frecuencia, debido a que esto permitirá un mejor funcionamiento organizacional.

De igual modo, se conoció que los gerentes en un 60% "algunas veces" y sólo un 40% "nunca" facilita que las personas cambien de actitud en pro de su labor, es difícil que esto suceda, pues los gerentes tienen múltiples tareas; sin embargo, aunque éste no se involucre directamente en todas las actividades, es necesario que posea conocimiento acerca de las mismas, puesto esto facilitará el control en la empresa y con ello, la verificación del cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Tomando como base los datos promediados se puede decir que, en general, el liderazgo gerencial, "algunas veces" se cumple; hecho que no permite aprovechar los beneficios del trabajo grupal, y contradice lo expuesto por Londoño y Mesa (1998), quienes señalan que el liderazgo del gerente "estimula al individuo en su sentido de pertenencia a la empresa" (p. 115); lo que facilitará que el mismo se sienta identificado con la organización y sus objetivos individuales tengan coherencia con los objetivos organizacionales.

C. Visualmente, los porcentajes arrojados se pueden apreciar con mayor exactitud en el siguiente gráfico:

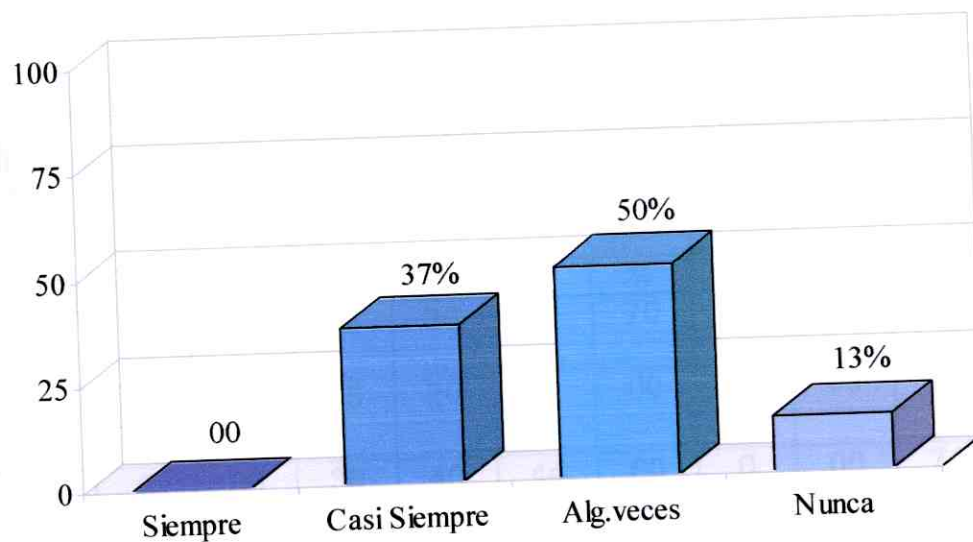


Gráfico 6. Representación porcentual de la variable: Programa de Formación, indicador: Liderazgo. Elaborado con datos tomados del Cuadro 10 (2007).

Comunicación:

El indicador comunicación se midió a través de 3 ítems, como se señala seguidamente:

Cuadro 10

Distribución de frecuencias de la variable: Programa de Formación,
 indicador: Comunicación

Ítem N°	Frecuencia de ejecución de Acciones								Total	
	(S)		(CS)		(AV)		(N)			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
16	0	00	22	30	52	70	0	00	74	100
17	59	80	15	20	0	00	0	00	74	100
18	0	00	30	40	44	60	0	00	74	100
Prom.	20	27	22	30	32	43	0	00	74	100

Fuente: Base de datos de la investigación.

De la información suministrada por los gerentes, se deduce que un 70% de los mismos "algunas veces", propicia la comunicación en sentido bidireccional, utilizando diferentes mecanismos de información; el 30% cumple este cometido "casi siempre". Por otra parte, el 80% "siempre" propicia relaciones interpersonales con sus subordinados, mientras que el 20% restante lo hace "casi siempre". Se destaca que un 60% de los gerentes "algunas veces" usa refuerzos positivos para estimular la rectitud de sus subordinados, mientras que el resto se ubicó en un 30% dentro de la alternativa "siempre" y un 30% en "casi siempre".

Tales resultados representados en un 40% dentro de la alternativa “algunas veces”, demuestra que la comunicación en la institución es poca efectiva. Tal situación no permite la fluidez informativa indispensable para satisfacer en forma efectiva las labores encomendadas. Ajustándose a lo que declara la Universidad Nacional Abierta (1.998), cuando expresa que la comunicación “es el proceso por el cual se unifica la actividad organizada, es esencial en el sistema organizativo que ayuda a integrar todos los elementos, en función de los objetivos individuales, grupales o sociales.” (p. 236).

Visualmente, los porcentajes arrojados se pueden apreciar con mayor exactitud en el siguiente gráfico:

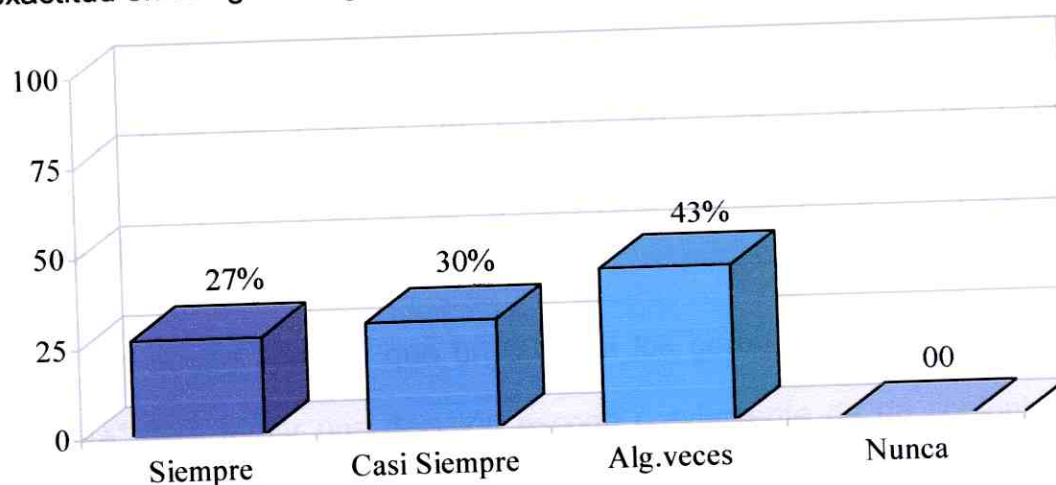


Gráfico 7. Representación porcentual de la variable: Programa de Formación, indicador: comunicación. Elaborado con datos tomados del Cuadro 10 (2007).

Toma de decisiones:

El indicador fue atendido por 3 ítems del instrumento de recolección de datos. Los resultados se presentan en el Cuadro N° 11.

Cuadro 11

Distribución de frecuencias de la variable: Programa de Formación, indicador: Toma de decisiones.

Ítem N°	Frecuencia de ejecución de Acciones								Total	
	(S)		(CS)		(AV)		(N)			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
19	30	40	44	60	0	00	0	00	74	100
20	0	00	0	00	44	60	30	40	74	100
21	0	00	15	20	44	60	15	20	74	100
Prom.	10	13	30	27	29	40	15	20	74	100

Fuente: Base de datos de la investigación.

Se puede apreciar que un 60% de los gerentes encuestados “casi siempre” para tomar una decisión escoge previamente de un conjunto de posibles alternativas de soluciones, la alternativa más acertada, de igual manera un 40% lo hace “siempre”, esto es significativo en toda organización, pues permite establecer un clima laboral óptimo en cuanto a técnicas para adoptar decisiones dentro de la misma.

Así mismo, se observa que los informantes en un 60% "algunas veces" para adoptar decisiones se ajustan al cumplimiento de una serie de fases que le permita el análisis de la situación antes de determinar una decisión, mientras que el 40% de los gerentes "nunca" lo consideran. De lo que se deduce que las reglas son impuestas a nivel superior, hecho que puede incidir en una aplicación de normas poco idóneas, desadaptadas a las necesidades del trabajador.

También, se señala que el 60% de los gerentes "algunas veces" toman las decisiones mediante consenso; un 20% "casi siempre" lo considera, y otro 20% de los encuestados "nunca". Es decir, que en esta institución no funciona la meritocracia como medio de reconocimiento del trabajo de los empleados para la toma de decisiones; lo que permite inferir que para la asignación de ascensos y otras recompensas se emplean mecanismos poco adecuados, como el amiguismo, la política, otros; situación que afecta el desempeño de los trabajadores.

En resumen, la justicia en la toma de decisiones, de acuerdo con los datos promediados, no se cumple totalmente en la organización; lo que trae como consecuencia que los empleados perciban un trato desigual y no posean el estímulo necesario para esforzarse en la realización de sus tareas. Stoner (1.996), considera que la toma de decisiones es una

“identificación y elección de un curso de acción para tratar un problema concreto o aprovechar una oportunidad, es una parte importante de la labor de todo gerente” (p. 260) La toma de decisiones puede ser considerada como el acto por el cual se trata de resolver o rebasar un punto crítico.

De forma gráfica, los resultados obtenidos se pueden visualizar en la siguiente figura:

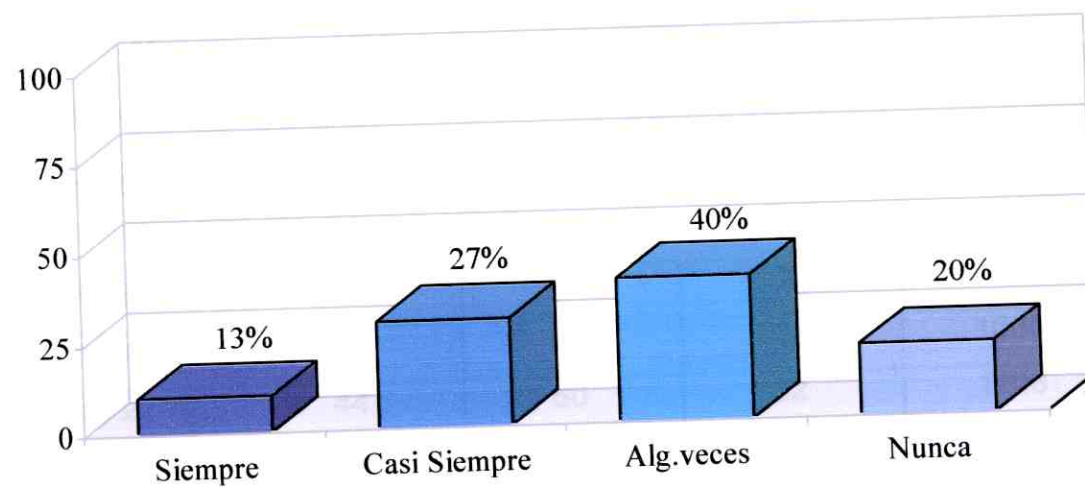


Gráfico 8. Representación porcentual de la variable: Programa de Formación, indicador: Toma de decisiones. Elaborado con datos tomados del Cuadro 11.

Análisis de la Variable:

Programa de Formación orientado a mejorar el desempeño.

Para lograr un análisis más completo se presenta la interpretación del nivel de efectividad de la práctica gerencial; para ello, se utilizó la Media Aritmética, a través del Cálculo de Promedios por el Método Directo; tal como se especifica a continuación:

Cuadro 12

Cálculo de la Media Aritmética de la Variable: Programa de Formación orientado a mejorar el desempeño.

Puntuaciones	F	%	X	FX
Entre 43-64	30	40	53,5	1605
Entre 22-42	44	60	32	1408
Entre 1-21	0	00	0	0
	74	100		3013

Luego, se sustituyeron los valores en la fórmula, y se obtuvo lo siguiente:

$$\bar{X} = \frac{3013}{74} = 40,7$$

Por lo anterior y considerando la tabla de estimación cuanti-cualitativa de la Variable proceso de formación, se puede decir, que los gerentes del

Hospital Israel Ranuarez Balza en San Juan de Los Morros, Estado Guárico, poseen un mediano nivel de efectividad, en cuanto a la práctica gerencial relacionada con la ejecución de programas.

Situación que contradice, lo antes expresado acerca del deber ser de todo proceso de formación, el cual debe apoyarse en principios validados, sistematizados y pautados dirigidos a planear, organizar, evaluar y controlar todas las acciones que se realicen en una organización.

Con respecto a la Variable Eficiencia del recurso humano, la misma se operacionalizó por intermedio de los indicadores: Excelencia, eficiencia, eficacia, relevancia y productividad

Excelencia:

El indicador se atendió con 3 ítems del instrumento de recolección de datos. Los resultados se anotan en el Cuadro 13:

Cuadro 13

Distribución de frecuencias de la variable: Eficiencia y eficacia del recurso humano. Indicador: Excelencia

Ítem N°	Frecuencia de ejecución de Acciones								Total	
	(S)		(CS)		(AV)		(N)			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
22	0	00	0	00	52	70	22	30	74	100
23	0	00	15	20	37	50	22	30	74	100
24	0	00	0	00	52	70	22	30	74	100
Prom.	0	00	5	7	47	63	22	30	74	100

Fuente: Base de datos de la investigación.

Cabe destacar que en los resultados de este cuadro, el 70% de los gerentes solamente "algunas veces" permiten aceptar sugerencias para desempeñarse en su labor excelentemente, y un 30% de estos "nunca" lo permiten; en otras palabras, el trabajo del gerente se rige por reglas fijas preestablecidas que coartan su creatividad.

Según los resultados obtenidos, existe un 50% de los informantes que "algunas veces" promueven acciones que vayan en el camino hacia la excelencia igualmente, el 30% "nunca" busca alternativas innovadoras, y el resto, es decir, un 20% "siempre" lo consideran.

Este hecho, reafirma lo expuesto anteriormente, y permite evidenciar que ni los gerentes ni los empleados del Hospital, dan nuevos aportes en la ejecución de sus tareas.

Se puede señalar, que el 70% de los encuestados "algunas veces" se preocupan por promover una capacitación en grado óptimo en sus empleados, mientras que un 30% "nunca" es motivado a esta acción.

Por consiguiente, los resultados generales obtenidos evidencian que el 90% de los informantes señalan que "algunas veces" y "nunca" la excelencia como valor y/o norma organizacional se acepta satisfactoriamente en la empresa objeto de estudio; hecho que va a desaprovechar todo el potencial creador del gerente y de los empleados que laboran en la misma.

En este sentido, cabe destacar lo expuesto por Papalia y Olds (1995), motivo importante para explotar la creatividad y excelencia es el deseo de animar a los individuos a tener más incentivo en todos los aspectos de la vida, tanto en beneficio de la organización como para su propia realización.

Gráficamente, la información obtenida se puede resumir en esta figura:

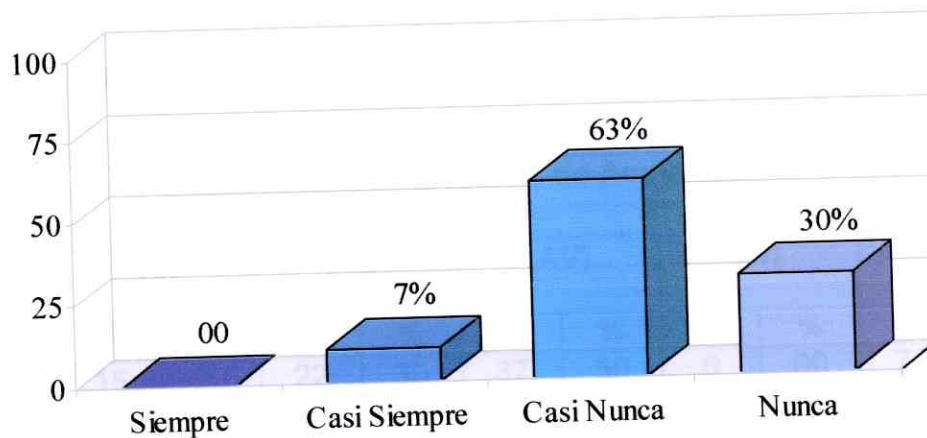


Gráfico 9. Representación porcentual de la variable: Eficiencia y eficacia del recurso humano, indicador: Excelencia. Elaborado con datos tomados del Cuadro 13 (2007).

Eficiencia

El indicador se midió por 3 ítems, a saber:

Cuadro 14

Distribución de frecuencias de la variable: Eficiencia y eficacia del recurso humano. Indicador: Eficiencia.

Ítem Nº	Frecuencia de ejecución de Acciones								Total	
	(S)		(CS)		(AV)		(N)			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
25	15	20	22	30	37	50	0	00	74	100
26	44	60	15	20	15	20	0	00	74	100
27	0	00	30	40	44	60	0	00	74	100
Prom	20	27	22	30	32	43	0	00	74	100

Fuente: Base de datos de la investigación.

De las respuestas emitidas se puede apreciar que un 50% de los encuestados "algunas veces" comparte con el personal eficazmente los logros obtenidos; mientras que un 30% lo realiza "casi siempre" y el 20% "siempre". Por otra parte, el 60% respeta la libertad profesional de otros funcionarios, de manera que pueda demostrar sus habilidades y destrezas eficientemente en el desarrollo de los programas que satisfagan los intereses y necesidades de los trabajadores, empleados y directores. Así mismo, un 60% "algunas veces" fomenta el dialogo con su personal para establecer metas concretas y eficientes, un 40% "casi siempre cumple este cometido.

Como se aprecia los promedios demuestran solo un 60% de eficiencia, si se suman las alternativas "siempre" y "casi siempre", lo que contradice lo planteado por Chiavenato (1995), cuando señala que toda organización debe considerar la eficiencia y la eficacia de manera simultánea. La eficiencia es una medida normativa para la utilización de recursos en ese proceso.

La eficacia es una medida normativa para alcanzar resultados. Por lo tanto, la eficiencia es una relación entre costos y beneficios, de modo que está enfocada hacia la búsqueda de la mejor manera como las cosas deben hacerse o ejecutarse (métodos) con el fin de que los recursos (personas, máquinas, materias primas) se utilicen del modo más racional posible. La eficiencia no se preocupa por los fines sino por los medios. El logro de los objetivos previstos, no es competencia de la eficiencia, sino de la eficacia.

Cu. Gráficamente, la información obtenida se puede resumir en esta figura:

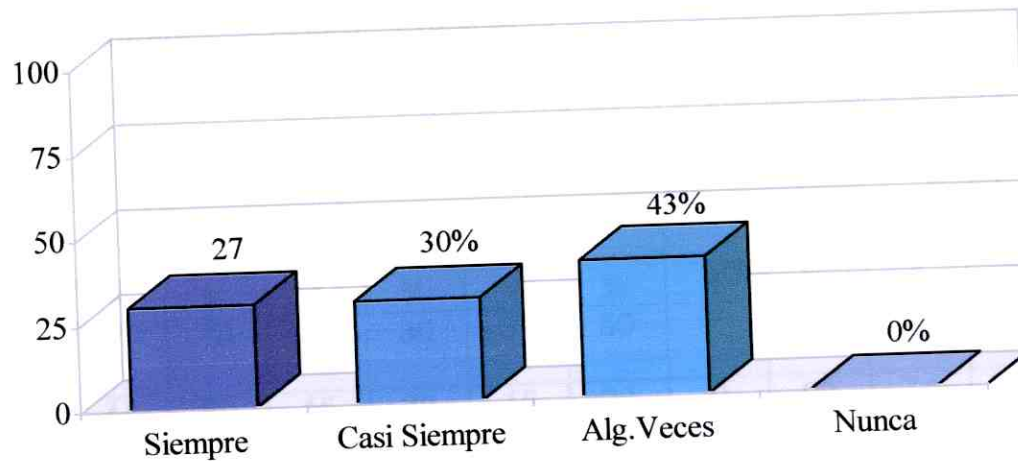


Gráfico 10. Representación porcentual de la variable: Eficiencia y eficacia del recurso humano, indicador: Eficiencia. Elaborado con datos tomados del Cuadro 14 (2007).

Eficacia

El indicador se atendió por intermedio de 3 ítems. Los resultados se indican en el siguiente cuadro.

Como se aprecia los promedios demuestran solo un 50% de eficacia, si se suman las alternativas "siempre" y "casi siempre", lo que contradice lo planteado por Chiavenato (1995), quien sostiene que La eficacia es una medida normativa para alcanzar resultados. La eficacia es una medida normativa para alcanzar resultados.

Gráficamente, la información obtenida se puede resumir en esta figura:

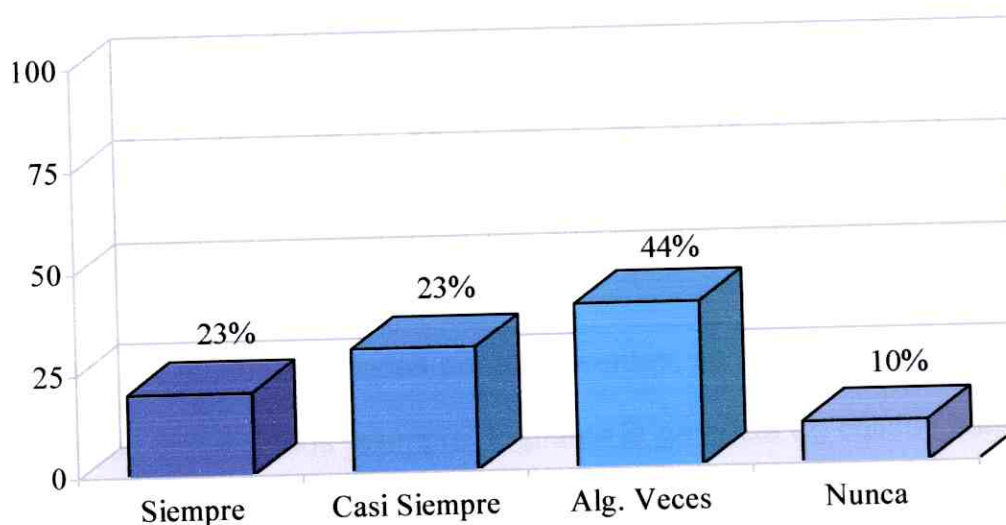


Gráfico 11. Representación porcentual de la variable: Eficiencia y eficacia del recurso humano, indicador: Eficacia. Elaborado con datos tomados del Cuadro 15 (2007).

Relevancia

El indicador se atendió a través de 3 reactivos, cuyos resultados se presentan en el Cuadro 16.

Cuadro 16

Distribución de frecuencias de la variable: Eficiencia y eficacia del recurso humano. Indicador: Relevancia

Ítem Nº	Frecuencia de ejecución de Acciones								Total	
	(S)		(CS)		(AV)		(N)			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
31	44	60	23	30	7	10	00	00	74	100
32	44	60	15	20	15	20	00	00	74	100
33	7	10	15	20	37	50	15	20	74	100
Prom.	32	43	17	23	20	27	5	7	74	100

Fuente: Base de datos de la investigación.

De las respuestas dadas por los gerentes, se puede apreciar que un 60% de los encuestados "siempre" implanta la gerencia de calidad como un hecho relevante en la institución, mientras que un 30% lo realiza "casi siempre" y el 10 % "algunas veces". Por otra parte, el 60% "siempre" incentiva las relaciones de manera relevante en el proceso administrativo entre el personal que dirige. Así mismo, un 50% "algunas veces" toma las decisiones oportunamente anticipándose a las situaciones para evitar confusiones y que todos estén informados de la situación; un 20% "casi siempre" cumple este cometido y otro 20% "nunca" lo hace.

Como se aprecia los promedios demuestran que solo un 60% de relevancia en la actuación gerencial, si se suman las alternativas "siempre" y "casi siempre", lo que contradice lo planteado por Stoner (1996), quien sostiene que la relevancia gerencial se compagina con la actitud del gerente de tomar decisiones oportunas, para que la organización no sufra alteración alguna en su eficacia y eficiencia.

Gráficamente, la información obtenida se puede resumir en esta figura:

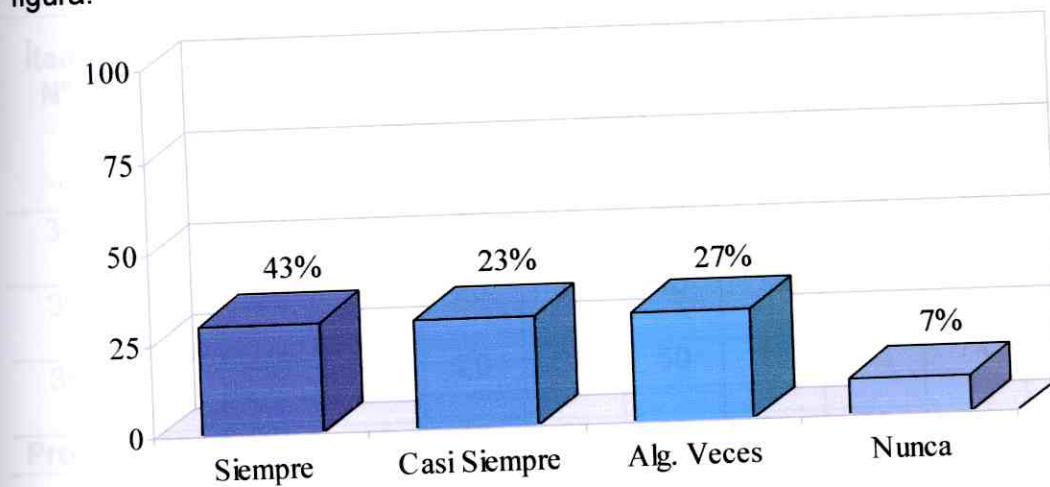


Gráfico 12. Representación porcentual de la variable: Eficiencia y eficacia del recurso humano, indicador: Relevancia. Elaborado con datos tomados del Cuadro 16 (2007).

Productividad

El indicador productividad se atendió por intermedio de 3 ítems, a saber:

Cuadro 17.

Distribución de frecuencias de la variable: Eficiencia y eficacia del recurso humano. Indicador: Productividad

Ítem Nº	Frecuencia de ejecución de Acciones								Total	
	(S)		(CS)		(AV)		(N)			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
34	7	10	23	30	7	10	37	50	74	100
35	15	20	15	20	30	40	14	20	74	100
36	7	10	15	20	37	50	15	20	74	100
Prom.	10	14	18	23	25	33	22	30	74	100

Fuente: Base de datos de la investigación.

De las respuestas emitidas por los gerentes, se puede apreciar que un 50% de los encuestados "nunca" participa en actividades de sus empleados como un medio productivo para el mejoramiento de las relaciones laborales, mientras que un 30% lo realiza "casi siempre" y el 10% "siempre". Por otra parte, el 60% "algunas veces" propicia la competencia productiva. Así mismo, un 50% "algunas veces" facilita la competitividad

en el trabajo al delegar tareas; un 20% "casi siempre cumple este cometido" y otro 20% "nunca" lo hace.

Como se aprecia los promedios demuestran que solo un 30% demuestra productividad en la actuación gerencial, si se suman las alternativas "siempre" y "casi siempre", lo que contradice lo planteado por Lemus (1995), quien sostiene que la productividad tiene que ver con la efectividad y excelencia en el cumplimiento de las funciones gerenciales en procura de alcanzar los objetivos y metas de la Institución

Gráficamente, la información obtenida se puede resumir en esta

figura:

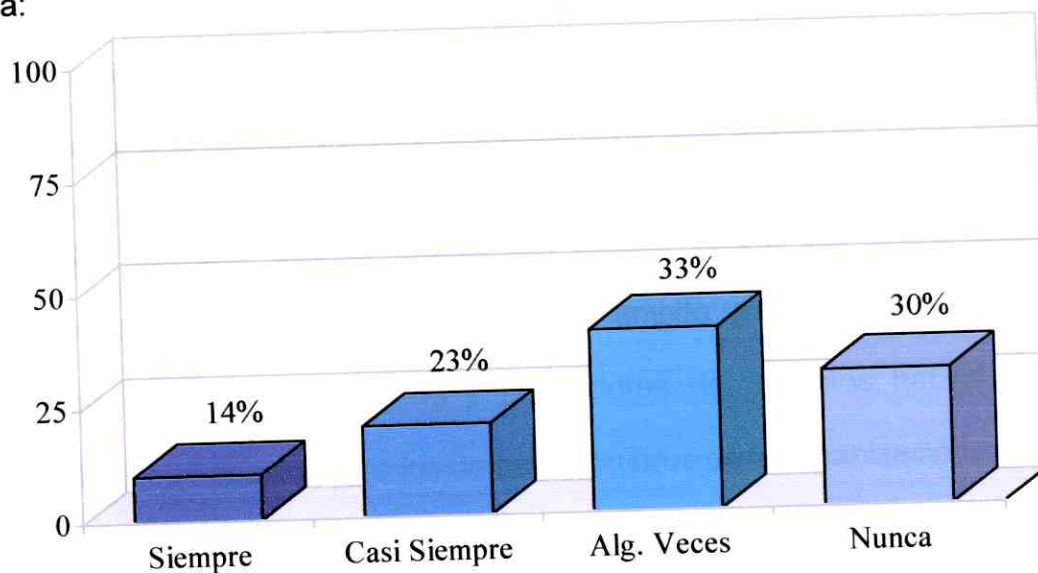


Gráfico 13. Representación porcentual de la variable: Eficiencia y eficacia del recurso humano, indicador: Productividad. Elaborado con datos tomados del Cuadro 16 (2007).

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Finalizado el análisis e interpretación de la información obtenida, se concretan las siguientes conclusiones:

En la actualidad los gerentes públicos impulsados por diferentes factores, entre ellos la competitividad y la globalización han adoptado nuevos enfoques y paradigmas referentes a Programas de Formación, con la cual buscan elevar el nivel de eficiencia organizacional, con el fin de afrontar los desafíos y retos que estos factores generan, ya que es a través de esta estrategia como se puede innovar y mejorar en la prestación de servicio de estas instituciones a la sociedad en la cual sirve.

Cabe destacar que el interés del mismo surgió por los diversos cambios que se están suscitando en el ámbito gerencial, los cuales demandan gerentes capacitados y poseedores de múltiples habilidades para facilitar su trabajo y el de los demás miembros de la organización.

En este sentido, muchas instituciones públicas por muy pequeñas que sean; han buscado y se han orientado hacia programas de formación, donde se produzca una participación activa de su recurso humano, a fin de que florezcan las ideas y soluciones a problemas así como permitirle

adaptarse a los cambios constantes en el mundo de la gerencia, lo cual a su vez les brinda una serie de ventajas y beneficios que le ayudan alcanzar los objetivos y por ende incrementar los niveles de eficiencia institucional.

Es por ello, que la investigación realizada tuvo como propósito proponer Programa de Formación de Recursos Humanos orientado a mejorar el desempeño de los Trabajadores del Hospital Dr. Israel Ranuarez Balza de San Juan de los Morros, con el fin de estar dentro del nuevo enfoque de la gerencia pública moderna y mejorar la prestación de servicio.

Asimismo, la investigación incluyó la realización de un diagnóstico en el área investigada, situación que facilitó conocer la praxis gerencial que se cumple, la necesidad de un programa de formación y el nivel de desempeño laboral del personal adscrito al Hospital Dr. Israel Ranuarez Balza de San Juan de Los Morros.

De esta manera, el estudio de campo con carácter descriptivo realizado a través de la aplicación del cuestionario, permite formular las siguientes consideraciones finales:

Con respecto a la variable: Programa de Formación, los resultados obtenidos, permitieron conocer que las estrategias y actividades llevadas a cabo por los gerentes del organismo, sólo algunas veces atañen a las necesidades reales de los indicadores personales, de interacción y

administrativos, Esto se pone en evidencia, al percibir una inadecuada distribución del tiempo, falta de comunicación con agentes internos y externos, carencia de una visión holística acerca del rol gerencial, y poca evaluación de las políticas y procedimientos organizacionales.

Así mismo, se conoció que los sujetos consultados no poseen las habilidades gerenciales suficientes para explorar nuevos conocimientos en función de innovar los servicios, consideración de las necesidades y motivos de los subordinados, anticipación de dificultades y suministro de retroalimentación.

El estilo gerencial predominante en el Hospital Dr. Israel Ranuarez Balza, según las respuestas de los gerentes y las características obtenidas, es el estilo gerencial autocrático, lo que refleja que se sigue manteniendo el estilo tradicional, enérgico, directo y autoritario, lo cual indica que el gerente investido de autoridad es el que establece todas las metas y todos los caminos para lograr los objetivos, asigna las funciones, evalúa y corrige el trabajo, entre otras, lo que deja tácito que no hay participación de su recurso humano en la toma de decisiones y por ende no le dan cabida a la creatividad o a un proceso innovador; esto se debe a la falta de estrategias, políticas enfocadas a una gerencia pública moderna, donde el estilo gerencial debe adaptarse de acuerdo a la situación y el momento.

Se diagnostica la necesidad de un programa de formación innovador en el Hospital Dr. Israel Ranurez Balsa de San Juan de Los Morros Estado Guárico, y como bien lo reflejan los resultados de la encuesta aplicada, se hace necesario iniciar un proceso gerencial innovador, para de esta manera elevar el nivel de eficiencia organizacional esperado y a su vez evitar la desmotivación, los bajos niveles de desempeño laboral y de productividad. Por otra parte, el diagnostico permite inducir que la ausencia de un proceso de formación innovador se debe a la falta de gerentes proactivos, creativos, innovadores, situación que reafirma la propuesta planteada.

En lo concerniente a la variable: Eficiencia y eficacia del recurso humano, se conoció que casi nunca se establecen objetivos claros, precisos y encuadrados en la realidad, y tampoco se prevén las actividades y funciones dirigidas a la consecución de los objetivos institucionales, todo lo cual contribuye a una posición incertada acerca del propósito organizacional, y paralelamente no se está justificando la razón de su existencia.

Así mismo, los gerentes encuestados refirieron que en el Hospital Dr. Israel Ranuarez Balza, no se observa un esfuerzo sistemático, continuo y duradero del recurso humano que labora en ésta; lo cual puede deberse a la falta de motivación y capacitación.

En relación con el desempeño laboral del personal administrativo del Hospital Dr. Israel Ranuarez Balza, se pudo observar a través del análisis de resultados este está influido por el grado de motivación que ejercen los directivos sobre el mismo.

En este sentido se observa que la opinión del personal administrativo no es la mejor en relación con los estímulos académicos, el reconocimiento de la labor, la compensación, las bonificaciones, los estímulos materiales y la capacitación.

En consecuencia, el grado de satisfacción del personal administrativo se puede considerar de acuerdo con los resultados obtenidos como bajo, es decir; que no están contentos o satisfechos laboralmente con el comportamiento de sus superiores inmediatos en cuanto al estimular y reconocimientos en su trabajo. Por ello se observa que la productividad, la capacidad organizativa, la comunicación las relaciones interpersonales y la iniciativa laboral no alcanza el máximo puntaje que debería tener una institución como la estudiada. Sin embargo, es necesario hacer notar que a pesar que la poca motivación que tienen estos trabajadores se observa una aceptable calidad de trabajo, cooperación, mucha responsabilidad, pero poca independencia, creatividad e iniciativa en el trabajo aunado a una pésima asistencia y puntualidad.

Se determino de acuerdo a los resultados obtenidos que el desempeño laboral que presenta el Hospital Dr. Israel Ranuarez Balza en San Juan de Los Morros, es deficiente, se caracteriza por contribuir de manera incompetente al cumplimiento de objetivos, prestación de servicio, empleo racional de recursos, entre otros. Debido a que la gerencia predominante no conduce a su recurso humano hacia la eficacia y eficiencia, dentro del marco de una gerencia estratégica, y donde se le debe cabida al florecimiento de ideas y la participación de cada uno de los que la integran, todo lo cual contribuiría a mejorar el nivel de eficiencia organizacional y por ende de su desempeño laboral.

En síntesis, los resultados obtenidos; en donde se evidencian diversas deficiencias y fallas en el funcionamiento administrativo del Hospital Dr. Israel Ranuarez Balza en San Juan de Los Morros; así como su nivel medio de desempeño laboral; refleja la necesidad de implantar transformaciones radicales como el Programa de Formación de Recursos Humanos orientado a mejorar el desempeño de los Trabajadores del Hospital Dr. Israel Ranuarez Balza de San Juan de los Morros que se considera una alternativa valida para solventar la situación referida y todos los aspectos expuestos permiten señalar que existen bases sólidas, análisis teórico y análisis empírico, producto del estímulo realizado, para la implementación de la propuesta que se plantea la cual debe ponerse en practica para

corregir las desviaciones detectadas y optimizar la eficiencia y eficacia del recurso humano.

Recomendaciones

De acuerdo con los resultados obtenidos y las conclusiones formuladas, se sugiere.

- 1.- Poner en práctica actividades de capacitación dirigidas a los gerentes, en función de agudizar sus habilidades de lógica, razonamiento y la solución de los conflictos que puedan surgir en la institución.
- 2.- Los gerentes deben dar ejemplos de responsabilidad, cooperación y compromiso para ayudar a sus empleados a cumplir los objetivos organizacionales.
- 3.- Es necesario que las funciones y actividades se lleven a cabo sobre la base de los puntos fuertes y débiles departamentales, y las limitaciones impuestas por la institución.
- 4.- Identificar en los empleados factores concernientes a motivación, metas e intereses personales y la influencia de éstos en su desempeño, con la finalidad de buscar las alternativas más pertinentes. Realizar investigaciones más profundas sobre los

indicadores, donde se detecto poca motivación, con la finalidad de mejorar el programa gerencial e incrementar la productividad del personal.

5.- De igual forma se sugiere formar al personal gerencial en materia de motivación de sus trabajadores con la finalidad de que aquellos puedan utilizar estrategias de motivación efectivas.

6.- Además de lo anterior se sugiere:

a) Procurar que los directivos se identifiquen con el estilo gerencial más adecuado para implantar la gerencia estratégica y poder elevar el nivel de desempeño laboral. Realizar una mezcla de todos los estilos gerenciales, como una estrategia para sortear la crisis. (Autocrático: enérgico, directo y autoritario. Carismático: don de influir en sus seguidores. Transaccional: identifica los deseos y preferencias de sus seguidores y les ayuda a alcanzar el nivel de rendimiento que les proporciona las recompensas que le satisfacen. Liberal: ofrece un alto grado de independencia operativa. Participativo, Transformativo: inspira a sus seguidores a trascender sus intereses personales por el bien de la organización. Es capaz de tener efecto profundo en sus subalternos.)

- b) Ofrecer a los empleados un adiestramiento permanente con la finalidad de mantenerlos actualizados y que logren su proceso personal y profesional
- c) Establecer una técnica de evaluación que permita conocer las deficiencias y problemas del personal de la institución y poder resolverlos de una manera rápida y precisa.
- d) Facilitar a la gerencia la formación que le faculte administrar con éxito el recurso humano.
- e) Creación de Manuales (Manuales de evaluación del desempeño, Manuales de procedimientos administrativos, Manuales de cargos adaptados a la institución, etc.), Normas y Procedimientos.
- f) Creación de un Departamento de Recursos Humanos.
- g) Motivar a los empleados a través de programas de capacitación orientados a mejorar la actitud como empleado, tales como: responsabilidad, comunicación, trabajo en equipo, cooperación, creatividad, entre otros, lo cual contribuiría a mejorar las actividades a cumplir en sus cargos.

h) De igual modo, en dicho programa se debe incluir lo referente al cumplimiento de las funciones administrativas, debido a que los empleados deben mejorar su desempeño en cuanto a la planificación, organización y coordinación ya que de acuerdo a lo expresado en los resultados no se cumplen de manera eficiente, por lo cual se ve la necesidad de reforzar elementos del proceso administrativo lo que aumentaría los niveles de desempeño.

i) Estas y otras acciones que tome el Hospital, fomentarán un mejor desempeño en las labores de los trabajadores, con miras a lograr el grado óptimo de eficiencia en el trabajo, y un ciclo retroalimentativo motivación - desempeño.

7.- El Hospital Dr. Israel Ranuarez Balza de San Juan de Los Morros, debe fijar dentro de sus actividades, aprovechando ser el órgano rector de políticas y estrategias para el funcionamiento del Estado, servir de promotor de este Programa de Formación, lo que será de beneficio para un funcionamiento adecuado y adaptado a las exigencias de mando hoy en día.

8.- Es importante que tanto gerentes como demás empleados, se preocupen por su mejoramiento profesional y personal, en función de adquirir las habilidades y destrezas necesarias para la ejecución de las

actividades y tareas que lleva a cabo la institución, para el logro de sus objetivos.

9.- En otro aspecto se deben considerar las opiniones aportadas por el personal así como también sus necesidades, expectativas lo que generaría acciones mas apegadas a la realidad y en consecuencia se lograría un ambiente laboral mas apropiado lo cual incidiría positivamente en el desempeño laboral.

10.- También se recomienda a los miembros de la institución bajo estudio; considerar a la comunicación como la base de toda relación sea interpersonal o laboral entre los miembros de cualquier grupo y cuyas experiencias, significados, modelos y patrones pueden extrapolarse al desempeño laboral de cada uno.

11.- Entre otras cosas que:

Cambio de un estilo de Liderazgo Autocrático por un equilibrio de todos los estilos con un organigrama circular, que democratice los procesos. La incorporación de modelos que tiendan a romper las estructuras rígidas, formalistas, tan difundido e la administración pública y la creación de esquemas que permitan agrupar y reagrupar fuerzas y programas en rápida transformación que rompan y flexibilice el concepto tradicional que contribuya al enriquecimiento del trabajo a

través de la rotación en las tareas. Una nueva visión con nuevos métodos, esquemas. Trabajo en equipo, círculos de calidad, de capacidad, eficiente y transparente, promoviendo la participación, propicie la iniciativa, que no ahogue la creatividad y el deseo de superación. Que preste un mejor servicio con un Recurso Humano preparado, integrado y comprometido con la misión de la institución.

12.- Por último, resulta obvio sugerir la implantación del Programa propuesto con la finalidad de subsanar las deficiencias diagnosticadas y, por consiguiente, optimizar el nivel de desempeño del Hospital Dr. Israel Ranuarez Balza en San Juan de Los Morros Estado Guárico.

CAPITULO VI

LA PROPUESTA

Formación de Recursos Humanos orientado a los Trabajadores del Hospital Dr. Israel Ranuarez Balza de San Juan de los Morros 2007.

Presentación

El Programa, conformado por precisos lineamientos de Recursos Humanos que se presentan tiene como propósito elevar el nivel de desempeño laboral del Hospital Dr. Israel Ranuarez Balza en San Juan de Los Morros, Estado Guárico.

Dentro de este contexto, se desarrollo un esquema de actividades que se recomiendan antes de dar inicio al suministro de conocimientos, habilidades y destrezas sobre el Programa de Formación, como son:

1. El programa debe estar dentro de los lineamientos y normas generales establecidos por el máximo órgano de salud del Estado.
2. El programa debe encajar dentro de los procedimientos y normas establecidas para el desarrollo de personal.

Una vez evaluado y de haber seguido estas sugerencias, se inician los lineamientos o programa de formación de Recursos Humanos y de acuerdo a los objetivos planteados en la investigación. Por otra parte estos lineamientos exigen de conocimiento exhaustivo por parte de los directivos como del instructor responsable, en cuanto a objetivos, alcances y lo más importante el saber con exactitud los indicadores de efectividad y calidad que les permita la retroalimentación a los gerentes para elevar el nivel de desempeño laboral.

Una vez determinado el procedimiento a seguir se procede a desarrollar cada punto para llevar a cabo los lineamientos de Programa de Formación de Recursos Humanos.

Determinar el método de capacitación

Paso 1:

- a. Discusión grupal con los directivos sobre cual es el método más adecuado.
- b. Evaluación de experiencias sobre recursos humanos.
- c. Explicación sobre los diferentes métodos de capacitación.

Método Informativo: Como su nombre lo indica es usado para dar al capacitado una instrucción sobre algún cambio llevado a cabo dentro de la

organización a nivel estructural, o para dar a conocer la implantación de nuevos métodos o sistemas de trabajo.

Método Educativo: Se basa en la orientación recibida por el participante bajo la asesoría de un técnico o persona especializada en un área específica.

Método de Conferencia: Es utilizado cuando se busca conocer la opinión o ideas de los asistentes de un curso, a cerca de una situación específica, con el fin de resolver problemas acaecidos dentro o fuera de la organización.

Método de Seminario: Que se aplica con la finalidad de que los participantes intercambien sus ideas y experiencias sobre el tema que se desarrolla, bajo la dirección de instructores calificados que intervienen para realizar aclaratorias o corregir conceptos mal utilizados con la base en los conocimientos, habilidades y destrezas que se pretenden aportar a los directivos mediante el programa de formación que permita elevar los niveles de desempeño laboral, se infiere que se utilice el método educativo.

Paso 2:

a. Estrategias de capacitación previa:

Es el desarrollo de conocimientos, habilidades y destrezas con el fin de lograr los objetivos de la institución.

1. Instructores especializados (expertos en la materia).
2. Método de capacitación.
3. Lugar de la capacitación.
4. Equipos y materiales necesarios.
5. Tiempo de aplicación.

Una vez mediante esta previa planificación de los lineamientos del programa de formación que será llevado a cabo, no queda más que aplicarlo y posteriormente evaluarlo a fin de determinar su éxito mediante el cumplimiento de los objetivos previstos en el programa; persiguiendo el logro de las metas y objetivos organizacionales de manera optima.

Paso 3.

a. Procurar que los gerentes se identifiquen con el estilo gerencial más adecuado para implementar el programa y poder elevar el nivel de desempeño laboral.

Una vez identificado el estilo gerencial, el cual corresponde al autocrático, y que no es el más adecuado para implantar un programa de

formación, es por ello, que los directivos de la institución deben sortear entre los diferentes estilos gerenciales para poder obtener los resultados esperados de su gestión enfocada en este sentido.

Por tal situación, el gerente debe pasearse por los diferentes estilos, como una estrategia y poder sortear que posición asumir en un momento dado o a la hora de tomar decisiones ya sea con la participación de todos o no, es de allí que se presenta una breve reseña de los estilos gerenciales:

Carismático: Poseen la habilidad para influir en los seguidores basado en un don, y en unos poderes de atracción sobrenatural.

Transaccional: Identifica los deseos y preferencias de sus seguidores y les ayuda a alcanzar el nivel de rendimiento que les proporcionan las recompensas que les satisfacen.

Autocrático: Estilo tradicional, es típicamente enérgico, directo y autoritario.

Liberal: Utiliza muy poco su poder, si es que lo hace, ya que otorga a los subordinados un alto grado de independencia operativa.

Participativo: Este estilo ofrece una serie de reglas para determinar el grado y modalidad de toma participativa de decisiones que deben alentar en diferentes situaciones.

Transformativo: Inspira a sus seguidores a trascender sus intereses personales por el bien de la organización y es capaz de tener un efecto profundo en sus subalternos.

Según algunos autores, para implantar una gerencia estratégica y obtener el éxito deseado, es importante que los directivos estén conscientes de que es necesario realizar una mezcla de todos los estilos gerenciales, como una estrategia para sortear la crisis y que ellos denominen situacional, porque depende de las circunstancias.

Paso 4.

Precisar estrategias que permita a los directivos elevar el nivel de desempeño laboral.

1. Auspiciar la participación.

Es la integración del personal de todas las áreas de la organización que participa en las directrices que fija la institución, es decir, le permite a los trabajadores dar rienda suelta a su imaginación creativa, los involucra y los responsabiliza, contribuyendo.

2. Promover la capacitación.

La capacitación permite desarrollar las actividades de ejecutar tareas, las cuales deben complementarse con conocimiento, habilidades y

destrezas, lo cual está íntimamente relacionado con la eficacia y por ende con el nivel de eficiencia organizacional y desempeño laboral.

3. Determinar las Habilidades, debilidades, fortalezas, riesgos y oportunidades de la institución: (Conocimiento, Experiencia, la Información.)

Una vez determinada, hay que hacer una al personal que esté en el punto de partida en el caso de las debilidades, el inicio para poner en práctica proyectos, planes, programas, ideas y formas de actuar (hay que eliminarlas), así como las fortalezas, deben de optimizarse, pero para ello, todo radica en la estrategia y la participación de todos. (Con la experiencia y sabiduría los riesgos hay que tomarlos y las oportunidades hay que aprovecharlas porque al mejor no se vuelven a presentar.)

4. Innovación: Es a través de esta estrategia que se trata de disminuir al mínimo las debilidades del equipo humano y donde consiste ser proactivo, creativo para superar las dificultades. Por tal motivo, recursos humanos debe revisar su tipo de gerencia y orientar sus acciones una gerencia moderna y utilizando la estrategia como herramienta esencial para sortear la crisis mediante el florecimiento de ideas, de cómo implementar las acciones organizacionales de una manera más efectiva y eficiente.

Paso 5.

Establecer líneas de acción de fácil entendimiento para que el personal internalice los objetivos del Programa de Formación de Recursos Humanos.

Gerencia Estratégica:

Es....."Al proceso de seleccionar políticas y estrategias de acción administrativa, que permitan maximizar los resultados mediante el uso más adecuado de los recursos organizacionales" Villegas 2001 (Es la forma más efectiva de encarar un problema).

"la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos" "permite que una organización esté en capacidad de influir en su medio en vez de reaccionar a él, ejerciendo de este modo algún control sobre su destino. David 1999 (Garantiza el logro de los objetivos) "la forma de establecer lineamientos de largo alcance relacionados con los recursos organizacionales".

También, proporciona una base objetiva para la asignación de recursos y la reducción de conflictos internos que pudieran surgir cuando es solamente la subjetividad la base para decisiones importantes. Igualmente permite a una organización aprovechar oportunidades claves y minimizar el

impacto de las amenazas externas. Otra utilidad de la gerencia estratégica consiste en que la toma de decisiones puede llevar orden y disciplina a toda la empresa, y aunque no es garantía para el éxito, constituye el comienzo de un sistema de gerencia eficiente y efectiva.

Es la forma efectiva de encarar un problema, garantizando el logro de los objetivos (Una idea sin la forma no se concreta)

Una vez descrito el concepto de gerencia estratégica basado en la asociación para una mejor comprensión, para adquirir una gerencia estratégica se deben considerar:

El proceso de gerencia estratégica posee dos áreas de contenido:

Su Fase Preparatoria que incluye:

1. Misión de la empresa: Propósito fundamental de la organización, provee la visión de largo alcance.

2. Clasificación de la organización e identificación de los cuadros gerenciales para la toma de decisiones. Estructural – funcional:
Clarificación de la organización se entiende como el nivel de desarrollo de la organización, hasta el cual las estructuras, las relaciones funcionales y el estilo de la toma de decisiones son claramente comprendidas para todos sus integrantes y la **disponibilidad de los cuadros gerenciales capaces de actuar estratégicamente** esta refleja elementos que van desde el estilo personal de toma de decisiones, hasta la forma en que se conciben y

expresan los fines de la empresa, su filosofía gerencial y los roles que corresponden a sus directivos.

3. Objetivos organizacionales Definición de los objetivos, los logros generales más elevados que se desean obtener, como propósito último de la organización.

En su segunda fase se incluye:

1. Diagnostico organizacional: La metodología tiene que ser conocida por la dirigencia, y los objetivos que se espera lograr con su aplicación, claramente especificados. Son los ejecutivos responsables quienes pueden decidir cuáles aspectos les interesan prioritariamente, son ellos quienes deben validar los enfoques de carácter funcional, que se analizan para derivar conclusiones referidas a debilidades, fortalezas, riesgos y oportunidades.

2. Identificación de alternativas estratégicas: Consiste en la Generación del mayor número posible de opciones, de modo que la gerencia disponga con conocimiento de causa sobre el curso de acción más adecuado.

3. Proceso de planificación estratégica: (Esto es el éxito y lo garantiza). Adoptar un curso de acción escogencia entre diversas alternativas posibles, optar por la que resulte más conveniente, en términos de utilización de recursos y logros de objetivos.

Agrega el autor citado Villegas (2001), que para ser efectiva la planificación estratégica debe establecer su propia metodología, la cual debe ser concebida y diseñada tomando en consideración las características propias de la organización, y la cual debe servir para orientar e involucrar a los integrantes de los diversos niveles en el proceso de planificación.

En síntesis, puede decirse que la planificación estratégica incluye una mayor conciencia de las amenazas ambientales, mayor comprensión de las estrategias de los competidores, mayor productividad del personal, menor resistencia al cambio, y una visión más clara de las relaciones desempeño y recompensa; igualmente, la gerencia estratégica acrecienta la capacidad de una empresa para prevenir problemas, debido a que enfatiza la interacción entre los miembros de una organización a todos los niveles.

Además como un agregado se pueden considerar cuatro elementos integradores del Programa de Formación.

Preparación Gerencial: Plan de acción que le permite de manera eficiente que el personal entienda y acepte que el plan fue diseñado para ellos mismos.

Innovación: Es la actitud que muestra el gerente ante la generación de ideas para solucionar problemas o conflictos. Son ideas originales, aunque exista la posibilidad de que no funcione. (Una Idea sin la forma no se concreta y la forma de aplicación efectiva la da la Gerencia Estratégica.)

Dinamismo: Es el grado en que un gerente o directivo propone soluciones de acuerdo a los factores que intervienen dentro del proceso administrativo. (Con el conocimiento y la experiencia, dan el dominio para que afloren ideas.)

Evaluación: Es el proceso de medir y comparar los costos y beneficios para determinar la efectividad, especialmente en cada una de las áreas de la organización o departamentos en su conjunto que puedan afectar la decisión. (Con la puesta en práctica de una gerencia estratégica se garantiza el éxito u objetivo)

Dentro de este contexto, la gerencia estratégica busca y garantiza la forma más efectiva de encarar el problema, que los empleados conformen equipos autoguidados, es decir, que los empleados se dirijan a si mismo, donde cada uno sabe que tiene que cumplir su trabajo ya preestablecido sin necesidad de supervisión constante, asumiendo la responsabilidad de realizar sus tareas eficientemente y a tiempo, lo cual representa el factor esencial de la eficiencia organizacional y por ende de su desempeño laboral, así como otros aspectos a considerar por los expertos en la materia.

Eficiencia: Es aquella que tiene que ver con cuan bien se utilizan los recursos de un organización durante un proceso de producción, administración entre otros, además entre la gerencia estratégica y la eficiencia organizacional, existe diversos factores de la productividad como son factores tecnológicos, humanos y estructurales, a los fines de

maximizar su efectividad al adecuar a las personas apropiadas con la tecnología y estructura.

Paso 6.

Puesta en marcha del programa.

- a. Cumplimiento con todos los parámetros establecidos por un programa de formación de recursos humanos.
- b. Seguimiento en todos los aspectos del programa.
 1. Explicación
 2. Talleres de trabajo.
 3. Seguimiento individual y grupal.
 4. Retroalimentación constante.
 5. Evaluación permanente.

Estrategias

Con base en lo observado, las fortalezas, debilidades y objetivos de éste organismo de salud, relacionados con los aspectos Programa de formación, y eficiencia y eficacia del recurso humano, se pudo constatar el gran desfase que existe en cuanto a la aplicación de las actividades administrativas. (Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar). Pudiéndose visualizar la falta de una gerencia innovadora, que imparta lineamientos

estratégicos con el fin de optimizar su eficiencia organizacional. En vista de lo planteado, la presente propuesta, se orientó a establecer estrategias con miras a reforzar, mejorar y desarrollar los aspectos enfocados como variables del estudio, así como lograr la eficiencia, eficiencia y transparencia en sus operaciones.

Estrategias y Acciones Planteadas

Estrategia. Formar y dotar al personal gerencial.

Acciones:

- Nombrar equipo de trabajo para la realización del plan.
- Concertar reuniones periódicas.
- Realizar Proyecto que contenga los principios fundamentales de la planificación estratégica, donde se interrelacionan los miembros del organismo, se establezcan objetivos logrables, las operaciones así como las acciones.
- Ponderar cuantitativamente y cualitativamente las metas planteadas.
- Realizar la planificación tomando en cuenta los objetivos deseados.

Estrategia. Formar y dotar al personal gerencial.

Acciones:

- Definición de Praxis Gerencial

- Actividades y estrategias del gerente de hoy.
- La interacción del gerente con el entorno interno y externo de la organización.

- El gerente como administrador de funciones y procesos
- Habilidades técnicas, para el comportamiento, implementación, negociación y evaluación.

Estrategia. Rediseñar mecanismos para una ejecución óptima.

Acciones:

- Modernizar las solicitudes de recursos ante el despacho competente.

Estrategia. Desarrollar un proceso gerencial estratégico que permita incrementar el Desempeño Laboral del personal administrativo adscrito al Hospital Dr. Israel Ranuarez Balza en San Juan de los Morros.

- Definición de Desempeño.
- Factores involucrados en el Desempeño.
- Factores involucrados en la Motivación Laboral
- Importancia del Desempeño para el funcionamiento de la organización y logro de los objetivos.

Estrategia. Establecer mecanismos que coadyuven a un control efectivo del Desempeño Laboral.

Acciones:

- Crear un departamento de Recursos Humanos.
- Debe existir un control perceptivo y posterior del desempeño.
- Crear un cronograma que permita el grado de ejecución, con el grado de ejecución o avance de la meta.
- Crear programas y formatos de acciones de desempeño.
- Crear formatos computarizados con el fin de llevar el grado de avance de las metas.

Estrategia. Formular programas para el mejoramiento de la formación y capacitación técnica en materia administrativa.

Acciones:

- Concientizar a la gerencia de la necesidad de fortalecer el departamento administrativo de tanta importancia para la organización.
- Empezar un programa continuo de cursos, seminarios y talleres de actualización, formación y capacitación técnica.
- Realizar continuamente cursos de motivación y estímulo que despierten la iniciativa y creatividad en el personal, e incentivar estos valores.

Estrategia. Aplicar estrategias gerenciales orientadas a elevar el nivel de eficiencia y eficacia en la organización.

Acciones:

- Formación del gerente.
- Estrategias para incrementar la motivación, mejorar la comunicación y la capacitación de los empleados.
- Estrategias para optimizar el desempeño de los empleados.

Administración de la Propuesta

El programa de formación, que permita elevar el nivel de desempeño el Hospital Dr. Israel Ranuarez Balza de San Juan de Los Morros, debe ser práctico, dinámico y acelerado sin que esto signifique sacrificar la eficiencia del mismo. De igual modo, requiere realizarse dentro de una formación práctica, donde el directivo exponga su creatividad para asimilar el conocimiento.

Por otra parte, las fases de la propuesta, se desarrollaran de manera secuencial y cronológica, las cuales incluyen una evaluación con características preventivas, constructivas y preactivas que permitan asegurar el alcance de cada objetivo.

Debe estar adaptada a las necesidades reales de los gerentes que trabajan en el Hospital Dr. Israel Ranuarez Balza de San Juan de Los Morros, pues aunque se proponen actividades grupales, es aconsejable que también se considere el aspecto individual.

La propuesta tiene un alcance de corto plazo, con un lapso de ejecución aproximado de seis (6) semanas, sin embargo, debe explicarse que el tiempo para cumplir los objetivos trazados se adaptará a las condiciones de los especialistas, al desarrollo de las actividades, y al ritmo de aprendizaje de los gerentes. El tiempo estimado de ejecución básica de hombres horas y cuya variación dependerá del grado de participación de la persona. (Se recuerda que: La Formación la capacitación y el adiestramiento deben ser permanentes.)

La administración de la propuesta, desde el punto de vista instruccional, debe estar referida al análisis y fortalecimiento de los rasgos sociales, psicológicos y laborales que caracterizan a los gerentes que trabajan en el Hospital, rasgos algunos de ellos generalizables, y otros, específicos en función del cargo que ejercen, las funciones que cumplen y el nivel académico que poseen.

Factibilidad de la Propuesta

La factibilidad está dada por la posibilidad de concreción real que tienen todos y cada uno de los elementos expuestos en el modelo gerencial propuesto. En este sentido, se presenta el análisis de la factibilidad, tomando en consideración los aspectos humanos, sociales y económicos, en que se sustenta la ejecución de la propuesta, que como resultado del estudio se plantea.

Para el desarrollo de esta investigación se contó con la aprobación de estrategias, o sea las máximas autoridades del Hospital, así como de todo el personal gerencial, por ser considerada como un instrumento de apoyo para mejorar la situación en cuanto a la Praxis gerencial actual, tomando en cuenta que existe la imperiosa necesidad de optimizar la administración del recurso humano para alcanzar eficientemente las metas establecidas.

Factibilidad Social

La propuesta atiende a una serie de elementos vinculados a la acción gerencial en el Hospital Dr. Israel Ranuarez Balza de San Juan de Los Morros, Estado Guárico; como una alternativa para mejorar su eficiencia organizacional y por ende de su Desempeño Laboral y contribuir favorablemente en el servicio prestado por esta, hecho que dará una proyección más amplia y dinámica que permitirá mejorar la atención a los usuarios y cubrir sus necesidades y expectativas.

Desde el punto de vista institucional, se dará respuestas oportunas a los entes públicos y privados que utilizan los servicios del Hospital, en materia de salud. Por consiguiente, esto genera un ambiente confortable y de prestigio, ya que el Estado Guárico cuenta con un organismo que brinda apoyo a la colectividad.

Factibilidad Económica

En lo que respecta a la factibilidad económica, en general, el modelo propuesto no amerita grandes sumas de dinero para su implementación, debido a que lo que se busca es mejorar acciones, funciones y procesos. El mayor costo quedaría representado por la contratación de los expertos que dictaran los contenidos, actividades y estrategias sugeridas. Dicho costo a la larga constituiría un relevante cambio y una inversión, ya que garantizará que los gerentes motiven y contribuyan al desempeño del personal administrativo de dicha institución. Se requiere contratar dos (2) expertos en la materia, lo que genera un costo mensual de tres millones de bolívares (3.000.000,00), lo que es igual a Tres mil bolívares fuertes (Bs. 3.000,00), así como la capacitación del personal administrativo que labora en la institución referida, cuyo costo alcanza la suma de Cinco Millones de bolívares (Bs. 5.000.000,00), igual a Cinco mil bolívares fuertes (5.000,00).

Cabe destacar que cualquier costo que se genere, puede presupuestarse como gasto de operaciones sobre la base de los ingresos que actualmente recibe la organización. Estos recursos serán asignados en las partidas correspondientes del Proyecto de Presupuesto para el ejercicio fiscal en curso, por lo que se considera factible desde el punto de vista económico.

El programa amerita cierta inversión económica, pero que la institución esta dispuesta a suministrar los recursos financieros para la implantación del mismo.

Factibilidad de Recursos Humanos

Esta propuesta es factible, puesto que como resulta lógico, los gerentes y sus subordinados están dispuestos a participar en un modelo que permita el beneficio personal y el incremento de la eficiencia organizacional de la institución donde laboran.

En cuanto a los especialistas requeridos para respaldar los procedimientos del Programa de Formación y para dictar los talleres propuestos, se considera que a nivel regional, se cuenta con los egresados de las Universidades del país, quienes fácilmente pueden intervenir en las actividades reseñadas en el programa.

Factibilidad de Recursos Físicos y Materiales

El programa diseñado es factible en relación con los recursos materiales y físicos, ya que los directivos y el Hospital Dr. Israel Ranuarez Balza cuentan con los equipos y espacios aptos para ejecutar la propuesta.

Factibilidad de Recursos Teóricos

La propuesta planteada es factible con respecto a los recursos teóricos, ya que el estudio bibliográfico muestra variados aspectos relacionados con la praxis gerencial y el desempeño laboral, lo cual representa un soporte técnico para la puesta en práctica de los contenidos sugeridos.

Referencias Bibliográficas

- Acuña M. (1998) Metodología de la Investigación. México: Editorial Mac Graw Hill.
- Ahumada, P. (1990). Transformaciones y Cambios Estratégicos. Edit. Cecsá. México.
- Arena, J. (1994). Seis Estilos de Administración. México: Editorial Diona.
- Arellano, K. (1986). La Organización en su Alcance. Colombia: Editorial University. 3º Edición.
- Ary, D., Jacobs, L, y Razavich (1999) Introducción a la Investigación Pedagógica. (3a - ed) México D.F. McGraw-Hill
- Balestrini M. (1997). Como se Elabora un Proyecto de Investigación Caracas. Editorial BL. Consultores Asociados.
- Boldman, A y Deal, T. (1997). Estudio de las Organizaciones Empresariales. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.
- Cabrera, L. (1982). Gerencia Administrativa. Caracas.: Material Mimeografiado.
- Campell, D (1996) Diseño Experimental y Cuasiexperimental en la Investigación Social. Editores Amarroutn. Buenos Aires.
- Republica Bolivariana de Venezuela (1999). Constitución de la Republica Bolivariana de Venezuela. Imprenta Nacional, Gaceta Oficial N°5.453.

- Capote, M. (1995). Redefinir y Relegitimar la Formación Gerencial. Planiuc. Universidad Carabobo. Valencia.
- Chiavenato, I. (1995). Introducción a la Teoría General de la Administración. México. Editorial Mc Graw Hill.
- Chirinos, E (1998). Evolución del Clima Organizacional para Detectar la Eficiencia del Recurso Humano de la Empresa CANTV (Planta Externa I). Maracay: Trabajo de Grado sin publicar.
- Churden-Sherman, J. (1986). Administración de personal. México: Editorial Continental. S.A.
- Coulter, G. (1996). Administración de Personal. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamérica.
- David F, (1999). La Gerencia Estratégica. Bogotá, Fondo Editorial Legis.
- Deming, E. (1992). Mejora Continua de los Procesos. Material Mimeografiado.
- Di Domenico (1.997), "Diseño de una Estructura Organizativa que Optimice el Desempeño Administrativo de las Instituciones del Sector Público". Trabajo de grado sin publicar.
- Durieux, O. (1998). La Función de la Dirección. Ensayo de Síntesis.

- Drucker, P. (1990). Una Era de Descontinuidades. Brasil: Editorial McGraw Hill.
- Drucker, P. (1993). The Practice of Management. Nuevo York: Editorial Harper and Row.
- Farmer, J y Richman, A. (1990). Eficiencia Administrativa. México: Editorial Trillas.
- Fayol, A. (1982). La Administración como Proceso. Venezuela: Editorial Biosfera. 2º Edición.
- Feignbaum, A. (1992). Control Total de la Calidad. Editorial Continental. México.
- Flippo, E. (1980). Principios de Administración de Personal. México: Editorial McGraw Hill.
- Gibson y Otros. (1997). Organización de Empresas. México: Editorial McGraw Hill.
- Goad, M. (1995). Administración. México: Editorial Limusa.
- Guzmán, R (1998). Propuesta de un Modelo Gerencial Administrativo Bajo el Enfoque de Calidad Total para la Empresa Constructora Saparú, C. A. Palo Negro: Trabajo de Grado no publicado.

- Hall, R. (1994). Organización, Estructura y Proceso. México: Prentice Hall. Tercera Edición.
- Handam, V. (1994). Administración Contemporánea. España. Editorial Pueblo y Educación.
- Hamdan González, N. (1990). Métodos Estadísticos en Educación. (43a ed). Publicaciones Burgeón C.A. Caracas.
- Hampton, D. (1996). Administración basada en Procesos. México: Prentice Hall.
- Harrington, H. (1992). Como Incrementar la Calidad Productividad en su Empresa. Editorial Mc. Graw Hill. México.
- Hernández, M (1999). Plan Estratégico Orientado a Propiciar el Surgimiento y Desarrollo de Expresiones Industriales. San Fernando: Trabajo de Grado sin publicar.
- Hernández, R (1998). Administración de Personal. Organización, Contratación y Remuneración del Trabajo. México. Grupo Iberoamericana.
- Hernández, R, Fernández, C y Baptista, P. (1998). Metodología de la Investigación. 2ª Edición. México D, F. Mc. Graw Hill. Interamericana de México. S.A.

- Hurtado (1998). Metodología de la Investigación. Editorial Trillas. México.
- Jiménez, C. (1990). Introducción al estudio de la teoría administrativa. México: Editorial Limusa. S.A.
- Jiménez, M. (1996). Administración por Calidad. México: Editorial Continental. 1º Edición.
- Kats, F (1998). Administración en las Organizaciones. Un enfoque de Sistema. México. Mc Graw Hill.
- Koontz, L y O'Doneell, C. (1993). Administración Moderna. New York: Editorial McGraw Hill.
- Koontz, L y O'Donnell, C. (1993). Curso de Administración Moderna. México: Editorial McGraw Hill.
- Koontz, L y Weihrich, S. (1998). Administración. México: Editorial McGraw Hill.
- Ley Orgánica del Trabajo. Reglamento de la Ley del Trabajo. Gaceta Oficial N° 5152 de fecha 19 de Junio de 1.997.
- Lickert, R. (1995). Organización humana. Brasil: São Paulo Atlas.

- López, R. (1995). La Calidad en la Gerencia. Material Mimeografiado. Caracas.
- López, J (1997). Nuevo Manual de Supervisor, Director y Docente. (2ª de). Caracas
- Mago, J (1993). Acción Gerencial de los Directores de Educación Básica del Distrito Escolar N° 1 de la Zona Educativa del Estado Guárico. Valencia: Trabajo de Grado no publicado. Universidad de Carabobo.
- Martínez y Ruiz (2.006), "Sistema de Administración de Recursos Humanos, para elevar el Nivel de Eficiencia Organizacional en la Contraloría General del Estado Guárico". Trabajo De Grado sin publicar.
- Melinkoff, R (1990). Administración Educativa. Caracas. Editorial Tebas.
- Melinkoff, M (1991). La Estructura de la Organización. Caracas. Contexto Editores.
- Mintzberg, H y James B.(1992). El Proceso Estratégico. México. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana., C.A.
- Muñecas, A. (1995) Situación de la Formación de Gerentes y Directivos en América Latina. Planuic. Universidad de Carabobo. Valencia.

Páez, R. (1991). Liderazgo en las Organizaciones. Bogotá. Colombia: Ediciones Mundo Nuevo.

Pérez (1.996), "Evaluación de las Funciones del Personal de la Contraloría General del Estado Guárico".

Prieto, D. (1997). Estudios Preliminares sobre Planificación Empresarial. Caracas: Editorial Panapo.

Pick y López M. (1995). Metodología de la investigación. Editorial Trillas. México.

Pizarro (2006). Función de la Gerencia de Recursos Humanos.

Ramírez, J. (1996). Estadística Aplicada a la Investigación. México: Editorial Limusa.

Requeijo, D y Lugo, A. (1995). Administración. Venezuela: Editorial Biosfera C. A. 3ra. Edición.

Robbins, S y D'censo, P. (1996). Fundamentos de Administración. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamérica – N.A.S.A.

Rodríguez, N. (1995). Escasez de Gerentes. El Fracaso de una Política. Planuic. Universidad de Carabobo. Valencia.

Ruiz C. (1998). Instrumentos de la Investigación Educativa. Barquisimeto. Ediciones Cideg, C.A.

Sabino, C. (1992). Como hacer una Tesis. Editorial Panapo. Caracas.

Sabino C. (1978). Metodología de la Investigación. Editorial Cid. Edinter. Caracas.

Salazar, J. (1994) Gerencia y Capacitación. Una Alternativa para el Mejoramiento de la Administración. Material Mimeografiado.

Stoner, J (1996). Administración. Prentice Hall Hispanoamérica. México.

Stoner, J y Wanker, C. (1994). Administración. 8va Edición. México: Editorial McGraw Hill.

Stoner, W. y Freeman, D. (1996). Teoría de la Organización y la Administración. México: Editorial Limusa.

Stoner, J y otros. (1996). Administración. México Prentice Hall Interamerica.

Suárez, R. (1991) La Gerencia. Su Filosofía. Su psicología, su Método. Editorial Trillas. México.

- Sverdlick, O. (1994). Principios de la Administración. España: Ediciones Océano. S.A.
- Taylor, S. (1983). Principios de la administración. Compañía Editorial Continental.
- Terry, G. (1989). Principios de la Administración. México: Editorial Continental.
- Tovar, F (1993). Propuesta de un Perfil Gerencial para los Directores de la Alcaldía de Caracas. Valencia: Trabajo de Grado o publicado. Universidad de Carabobo.
- Universidad Bicentennial de Aragua (1999) Normas para la Elaboración y Presentación Defensa y Evaluación del Trabajo de Grado y Tesis Doctorales. Maracay.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (1998). Manual de Trabajos de Grado de Maestría y Tesis Doctorales. Caracas. Venezuela.
- Villegas, J. (1992). Administración de Personal. Caracas: Ediciones Vegas.
- Zambrano R. (2001) Estadística Aplicada. Editorial Trillas. México

ANEXOS



**INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS
Dr. ARNOLDO GABALDON
CURSO REGIONALIZADO DE ESPECIALIZACIÓN
EN SALUD PÚBLICA**

**Formación de Recursos Humanos orientado a los
Trabajadores del Hospital Dr. Israel Rianuez Balza
de San Juan de los Morros 2007.**

Instrumento de Recolección de Datos

**Autor: Pedro A. Arévalo V.
C.I. 4.390.578**

San Juan de los Morros, Octubre del 2007.

INSTRUCCIONES

El presente instrumento consta de una serie de ítems, referidos a las variables en estudio: Programa de Formación de Recursos Humanos, orientado a mejorar el desempeño de los trabajadores. Usted seleccionará la alternativa que más corresponde con su opinión, de acuerdo a los siguientes criterios y valoraciones:

CRITERIOS	VALORACIÓN
SIEMPRE	4
CASI SIEMPRE	3
A VECES	2
NUNCA	1

- 1.- Lea detenidamente el cuestionario.
- 2.- Marque con una equis (X) en el recuadro correspondiente al enunciado respectivo.
- 3.- Se agradece responder todas las preguntas o ítems.
- 4.- Se agradece que las respuestas sean objetivas, de acuerdo a su experiencia y conocimiento.

5.- Para mayor confiabilidad del estudio, no se requiere de la identificación del encuestado.

Instrucciones: Marque con una equis (X), la alternativa que se ajuste a su actuación.

I PARTE: Procesos de Formación de Recursos Humanos

ITEM Nº	DESCRIPCIÓN	4	3	2	1
1	La planificación anual de la organización dentro del Hospital se realiza en forma colectiva.				
2	Orienta a sus subordinados en la planificación del trabajo diario.				
3	Diagnostica eficientemente la realidad existente a fin de lograr el desarrollo positivo de las actividades.				
4	Estimula a los subordinados a participar en la organización interna de la institución.				
5	Mantiene una continua comunicación con todos los miembros de la organización.				
6	Demuestra iniciativa para organizar e identificar nuevas líneas de acción en pro de su labor.				
7	Promueve la participación general de los empleados en el proceso de dirección de la institución.				
8	Mantiene la unidad del personal en la consecución de propósitos comunes.				
9	Elabora planes de acción para controlar la resistencia al cambio organizacional.				

10	Atiende al desarrollo del proceso gerencial mediante un trabajo cooperativo, compartiendo responsabilidades.				
11	Como directivo evalúa periódicamente la actualización de los empleados a su cargo.				
12	Coordina la evaluación como vía del mejoramiento permanente de la calidad en las labores de su personal.				
13	Ejerce una ascendencia que influye sobre la actuación de los empleados.				
14	Incentiva un clima de confianza y respeto mutuo.				
15	Facilita que los individuos cambien de actitud en pro de su labor.				
16	Propicia la comunicación en sentido vi. Direccional, utilizando diferentes mecanismos de información.				
17	Propicia relaciones interpersonales con sus subordinados.				
18	Usa refuerzos positivos para estimular la rectitud de sus subordinados.				
19	Cuando toma una decisión escoge previamente de un conjunto de posibles alternativas de solución la más acertada.				
20	Para adoptar decisiones se ajusta al cumplimiento de las siguientes fases: analizar el problema, buscar soluciones, elegir la mejor alternativa, ejecutar la decisión, evaluar los efectos que produce.				
21	Las decisiones se toman mediante consenso.				

I PARTE: Eficiencia del recurso humano

ITEM N°	DESCRIPCIÓN	4	3	2	1
22	Acepta sugerencias para desempeñarse en su labor excelentemente.				
23	Promueve acciones que vayan en el camino hacia la excelencia				
24	Se preocupa por la capacitación excelente de sus empleados.				
25	Comparte con el personal eficazmente los logros obtenidos.				
26	Respeto la libertad profesional de otros funcionarios, de manera que pueda demostrar sus habilidades y destrezas eficientemente en el desarrollo de los programas que satisfagan los intereses y necesidades de los trabajadores.				
27	Fomenta al dialogo con su personal para establecer metas concretas y eficientes.				
28	Supervisa eficazmente el cumplimiento de los empleados a su cargo.				
29	Usa eficientemente los recursos humanos que tiene a su disposición.				
30	Detecta a tiempo las causas que generan los problemas en la institución para establecer eficientemente los correctivos necesarios.				
31	Implanta la gerencia de calidad como un hecho relevante en su institución.				
32	Incentiva las relaciones de manera relevantes en el proceso administrativo entre el personal que dirige.				

33	Toma las decisiones oportunamente, anticipándose a las situaciones para evitar confusiones y que todos estén informados de la situación.				
34	Participa en actividades de sus empleados como un medio productivo para el mejoramiento de las relaciones laborales.				
35	Propicia la competencia productiva.				
36	Facilita la competitividad en el trabajo al delegar tareas.				