

**MATERIAL DE LECTURA
CURSO PRE UNIVERSITARIO – CPU
CULTCA / ENERO 2007.**



Arte: Arq. Filomena Castanheira (F)



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES
“CECILIO ACOSTA”
SUBCOMISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

INDICE GENERAL

Presentación

I. La Organización.

Definición, tipos, fines e importancia. La organización como sistema.

II. El Trabajo

Definición. Aspectos legales. Evolución del trabajo. El trabajo y la técnica. El trabajo en Venezuela y en el sector Público. El trabajo moderno y el impacto tecnológico.

III Evolución Tradicional de los Modelos Administrativos

La revolución industrial. El liberalismo económico. Concepción científica del trabajo. Enfoques de los recursos humanos. La teoría Z. Teoría contingencias y situacional. La motivación en el trabajo.

IV Era de la Informática y del Conocimiento.

V La Racionalidad Organizativa

VI El Clima y Cultura Organizacional y la Comunicación.

VII El Recurso Humano en las Organizaciones.

VIII Recursos Humanos

IX Áreas de Competencia Organizacional de los Recursos Humanos según los Enfoques Administrativos.

Teoría X, Y y Z. Enfoque sistémico y situacional de recursos humanos. La ARH de línea y de staff. Visión sistémica de los RRHH.

X la Gerencia de Recursos Humanos

XI Reflexiones de los Recursos Humanos y sus Retos en el Siglo XXI (reflexiones).



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES
“CECILIO ACOSTA”
SUBCOMISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

PRESENTACIÓN

Sin duda, que la evolución de las organizaciones y la sociedad, se debe a la forma como los seres humanos han sabido aprovechar sus potencialidades y el uso de los recursos naturales, materiales y financieros, con los cuales han profundizado en el desarrollo de la tecnología y las ciencias.

Sin embargo, la sociedad actual en la que emergen nuevas necesidades, no puede obviar el impacto que sobre el medio ambiente tienen sus actos, así como tampoco ignorar que el centro de la constante evolución y crecimiento se debe tener presente al hombre etimológicamente hablando (hombre – mujer).

Ciertamente, cada ser humano, es un mundo lleno de sus propios paradigmas o como observa su realidad circundante que se alimenta de sus conocimientos, experiencias y hasta de ese mismo entorno, empero, su realidad no debe en ningún caso servirle de fundamento para el uso irracional de los recursos, como tampoco de la explotación o reducción de sus semejantes.

Las prácticas administrativas y gerenciales, han concebido a la organización y al trabajo desde diversos ángulos, correspondiendo al estado y a la sociedad toda, la formación de verdaderos talentos, capaces de contribuir con su esfuerzo con la concreción de una sociedad cada vez más justa y equitativa.

Sin duda que para la adecuada formación de verdaderos talentos, es necesario revisar desde una visión crítica, los acontecimientos históricos, ello con el fin de aprender de los errores para avizorar un mejor futuro y precisar el camino que se debe andar. De ahí que, resulta necesario tener clara conciencia de las consecuencias de las acciones y omisiones, pues ellas siempre habrán de tener una consecuencia, negativa o positiva, en base a las decisiones tomadas en un momento.

En base a lo descrito previamente, y dado la orientación dada al Curso Propedéutico Universitario (CPU) que propende el Colegio Universitario de Los Teques “Cecilio Acosta” (CULTCA), se persigue además de la introducción a la carrera seleccionada, motivar a los participantes en la consecución exitosa de su esfuerzo académico, de manera de propinar ciudadanos útiles, profesionales de éxito capaces de aportar alternativas que permitan solucionar los problemas existentes, satisfacer sus necesidades y las del colectivo y realizar propuestas concretas de desarrollo.

Además, de manera específica en la carrera: Administración de Recursos Humanos (ARH), se presenta la necesidad de lograr participantes concientes, críticos y con capacidad de generar ideas innovadoras en el



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES
“CECILIO ACOSTA”
SUBCOMISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

mundo del trabajo, tomando para ello como centro a las organizaciones, teniendo al mismo tiempo como marco referencial las teorías administrativas, su evolución y el marco legal venezolano.

En esta carrera, se ha descifrado las áreas de conocimiento específicas siguientes: a) obtención y desarrollo, b) aplicación, c) mantenimiento y d) control; apoyándose en otras áreas que acá se denominan básicas y generales a saber: a) lengua; b) numéricas, c) idiomas modernos, d) administrativas, c) legal, d) financiera, e) psicológicas, f) de investigación y g) comunitarias; todo lo cual permite al egresado la adquisición de competencias generales y específicas. De ahí que, así como la formación es integral lo debe ser su contenido introductorio (CPU).

Este material, fue elaborado y diseñado para el Curso Propedéutico Universitario (CPU), orientado a la carrera: Administración de Recursos Humanos (ARH), estimado como un elemento más capaz de motivar y potenciar el aprendizaje de esta área vital en la vida organizacional, mediante el estudio crítico, la puesta en marcha de soluciones capaces de satisfacer las necesidades sociales, al tiempo de propiciar competencias generales.

En consecuencia, se persigue:

- Despertar en los participantes el interés por el estudio de esta disciplina administrativa.
- Proveer una visión amplia de la organización, el trabajo y el marco legal venezolano.
- Demostrar su aplicación e importancia en el mundo organizacional.
- Promover competencias generales como: Equidad, integración, beneficios, innovación y flexibilidad entre otras afines.

Es así, como este modulo de lectura contiene de manera sucinta, elementos referidos a la organización, tipos, fines e importancia, lo que se concadena con el mundo del trabajo, su origen y evolución, incluyendo lo referente al marco legal venezolano, destacándose, la incidencia de la revolución industrial hasta llegar de manera sucinta a la era de la informática y del conocimiento, pasando por la evolución de los modelos administrativos.

Se considera igualmente relevante aspectos vinculados al clima, la cultura organizacional y la comunicación.

Seguidamente, se realizan las consideraciones sobre los Recursos Humanos en la organizaciones, la definición de esta área vital, así como sus roles y campo de acción, cerrando con el resumen de la obras Como Mantener la Excelencia, La quinta Disciplina y Recursos Humanos y la Competitividad de las Empresas Venezolanas, que sirven de prologo para una serie de reflexiones finales sobre los retos de Recursos Humanos en el siglo XXI.



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES
“CECILIO ACOSTA”
SUBCOMISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

En resumen, acá sólo se realiza una aproximación sucinta que aspira sirva de referente para los futuros estudiantes de recursos humanos, en cuanto a las diversas actividades académicas que cursarán durante su formación profesional, en donde podrán profundizar los puntos expuestos y muchos otros.

Asimismo, necesario resulta destacar que este material, forma parte de un trabajo que se encuentra en etapa de revisión y que es empleado en la cátedra: Análisis, Clasificación y Valoración de Cargos. Este material, no incluye cuestionario alguno, quedando cualquier evaluación sujeta a lo dispuesto en el programa respectivo, que a tal efecto se elaboró, así como por el criterio empleado por cada facilitador de este CPU.



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES
“CECILIO ACOSTA”
SUBCOMISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

LA ORGANIZACIÓN

En principio, sin considerar si se trata de organizaciones públicas o privadas, proveedoras de bienes o servicios, con o sin fines de lucro, se conciben como la sumatoria de voluntades (***participación de seres humanos***) en procura de un objetivo común o compartido, resultando imposible el logro de éste, si el esfuerzo de sus integrantes y el aprovechamiento adecuado de los recursos y oportunidades se realiza de manera aislada o no coordinada.

Sobre la base de lo indicado, se aprecian a las organizaciones como la instancia fundamental por medio de la cual las personas son capaces de lograr sus propios objetivos, toda vez que los seres humanos por principios son gregarios e incapaces de satisfacer sus necesidades de manera individual, siendo al mismo tiempo imposible la existencia de las organizaciones sin la participación de las personas, teniendo en consecuencia una relación simbiótica.

Como fuera indicado, las sociedades humanas realizan la gran mayoría de sus labores y la satisfacción de sus necesidades por medio de estructuras llamadas organizaciones. Éstas constituyen sistemas sociotécnicos, porque ordinariamente deben llevar a cabo una serie de tareas técnica que requieren de la participación de seres humanos dentro de un esquema organizacional.

De acuerdo a lo planteado por Chiavenato (2002), “una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquélla” (p. 7).

Tomando en cuenta esta definición, se puede establecer que una organización conlleva al arreglo de sus componentes para cumplir objetivos de acuerdo a un plan, lo que permite alinear los esfuerzos colectivos hacia la



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES
“CECILIO ACOSTA”
SUBCOMISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

meta organizacional, permitiendo al mismo tiempo a sus participantes alcanzar sus objetivos individuales por los cuales forman parte de la organización.

Para lograr su objetivo, las organizaciones requieren de una estructura, la sistematización y del proceso de instalación. La estructura, muestra las diferentes unidades que conforman una organización, los diferentes niveles de autoridad, de responsabilidad y las jerarquías correspondientes dentro de ellas. Se establecen claramente las funciones de cada unidad a objeto de evitar confusiones y la dispersión de esfuerzos (principio de racionalidad). La estructura organizativa tiene su expresión orgánica en el organigrama.

La sistematización como segundo elemento fundamental de las organizaciones, constituye un complemento de la estructura, debido a que señala la forma como deben realizarse las actividades dentro de una organización; es decir, representa el aspecto normativo. Tiene su expresión en manuales, normas y reglamentos entre otros. Y por último, el proceso de instalación, resulta en la dotación de espacio físico adecuado que servirá de sede, esto no es más que el establecimiento y mantenimiento de la infraestructura apropiada a los fines organizativos.

Para Daft (2000), las organizaciones son: “1) entidades sociales, 2) dirigidas a metas, 3) diseñadas con una estructura deliberada y con sistemas de actividades coordinados y 4) vinculados con el ambiente externo” (p. 11).

El origen de las organizaciones se remonta pues, a la existencia misma del ser humano destacándose a partir de la Revolución Industrial (XVIII y IXX) en la cual se conjugó además de los factores tradicionales de producción (capital, tierra y trabajo), con la tecnología como elemento del capital en procura de alcanzar nuevos avances desde la incorporación de la máquina de vapor, con la cual se logro la autopropulsión, destacándose hoy por hoy, como el elemento clave el talento humano.



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES
“CECILIO ACOSTA”
SUBCOMISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Así entonces se tiene que las organizaciones resultan la instancia básica por medio de las cuales los individuos son capaces de lograr sus objetivos y que debido a sus limitaciones individuales no podrían alcanzar solos, resultando en un esfuerzo sinérgico y que al mismo tiempo implica la subordinación de la independencia por la interdependencia como forma de lograr la coordinación racional de esfuerzos. Es decir, la anteposición de los intereses del colectivo sobre los intereses de los particulares.

Con base a lo hasta aquí indicado, se puede concluir que sin la existencia de las personas y de las organizaciones, se perdería la razón de ser y de existir de la Administración de Recursos Humanos.

Con el devenir del tiempo, las organizaciones han debido ajustarse a su nueva realidad dictada por su medio ambiente circundante, con el fin de ser efectivas y competitivas. En otras épocas, la vida organizacional se encontraba signada por la estabilidad, la escasa competencia y la abundancia de recursos, además de la poca atención de sus clientes, quienes constantemente debían soportar el traslado de cualquier aumento en el costo o inversión de la mano de obra, así como productos con grandes deficiencias. A tal efecto indica Chiavenato (2000) al referirse a la historia de la teoría de la administración con énfasis a la estructura organizacional destaca:

En esta fase, administrar se refiere sobre todo a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, y dirigir y controlar sus actividades. Se comprueba que la eficiencia de la empresa es mucho mayor que la suma de la eficiencia de sus trabajadores, y que ella debe alcanzar mediante la racionalidad, es decir, la adecuación de los medios (órganos y cargos) a los fines que se desea alcanzar. (p. 11)

A tales efectos, el mismo Chiavenato (ob. cit.) define a las organizaciones como:



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES
“CECILIO ACOSTA”
SUBCOMISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

...unidades sociales (o agrupaciones humanas) construidas intencionalmente y reconstruidas para alcanzar objetivos específicos. Esto significa que las organizaciones se proponen y construyen con planeación y se elaboran para conseguir determinados objetivos; así mismo, se reconstruyen, es decir, se reestructuran y se replantean a medida que los objetivos se alcanzan o se descubren medios mejores para alcanzarlos a menor costo y esfuerzo. La organización no es una unidad inmodificable, sino un organismo social vivo sujeto a cambios. (p. 44).

En consecuencia, las organizaciones son entes dinámicos capaces de ajustarse a las nuevas realidades sociales, políticas, culturales, comerciales y tecnológicas, siendo su medio ambiente determinante en esa dinámica.

A tales fines, resulta clave la gestión del talento humano, lo que es corroborado por Schultz (1985) citado por Páez y Otros (1992):

Los recursos naturales, el capital físico y el trabajo bruto no son suficientes para desarrollar una economía altamente productiva. Hay una amplia gama de habilidades humanas que son esenciales para alimentar debidamente la dinámica de desarrollo. Son muchos los expertos que asignan un valor excesivo a la necesidad de contar con recursos naturales – el territorio nacional. Los éxitos económicos de las antiguas ciudades – estado del mediterráneo, de Hong-Kong y Singapur, no confirman en modo alguno esta necesidad. Tampoco lo hace el éxito económico alcanzado por países como Dinamarca, Suiza y Japón. **La historia demuestra que aquellos países exitosos lo son porque cuentan con Recursos Humanos** (p. 21) (destacado nuestro)

En este mismo orden de ideas, Salerno (2003) en ponencia titulada El rescate de lo humano, presenta consideraciones similares como la siguiente:

Cuando se estudia a países desarrollados sin considerar caso específico alguno, y se procura conocer las vías de financiamiento de sus ingresos, en muchos casos se podrá apreciar la inexistencia de grandes fuentes naturales posibles a explotar y que permitan su financiamiento, por el contrario, se encuentran naciones en las que



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES
“CECILIO ACOSTA”
SUBCOMISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

se han preocupado en primera instancia por educar de manera adecuada a su población no con un sentido de inmediatez y populista, sino con una visión clara de futuro, en segundo lugar, seguramente se aprecia un desarrollo tecnológico y en tercer lugar, un estado dedicado a lo que realmente es su labor, recaudar impuestos y no un estado empresario, siendo el papel de su recurso humano verdaderamente protagónico, con lo cual se afirma la cita antes considerada de Fuenmayor (1967) **-No puede haber alto grado de civilización y de cultura, donde existe escaso desarrollo de las fuerzas productivas...** (Destacado nuestro)

Tipos de Organizaciones

Existe una gran variedad de organizaciones que pueden orientarse hacia la producción de bienes o productos (artículos para el consumo, máquinas, etc.) o hacia la producción o prestación de servicios (manejo de dinero, divulgación de conocimiento, etc.). De la misma manera existen organizaciones políticas, religiosas, militares y organizaciones internacionales. Todas éstas pueden agruparse dependiendo de su magnitud, recursos y objetivos.

En la sociedad actual existe una gran variedad de organizaciones, las cuales se pueden clasificar de la siguiente manera:

- Empresas industriales y comerciales.
- Organizaciones de servicios: bancos, instituciones educativas, hospitales, tránsito, transporte y otros.
- Instituciones militares.
- Religiosas.
- Organizaciones políticas y
- Sociales.

Otra división interesante a tener en cuenta a la hora de estudiar las organizaciones se puede apreciar en los tipos de empresas a saber:

- Empresas Públicas



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES
“CECILIO ACOSTA”
SUBCOMISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

- De Monopolio Estatal (PDVSA, HIDROCAPITAL, etc.)
- Institutos Autónomos (INH, IPOSTEL, etc.).
- Empresas Privadas
 - De Personas. La responsabilidad jurídica recae en las personas que la integran. Puede ser individual (individualista – integrada por un grupo familiar – De capital libre – permite el ingreso de capital distinto al del grupo familiar).
 - Sociedad de Comandita Simple. La integra un socio comanditante a quien corresponde la administración de la sociedad y un socio concomitante, quien aporta el capital.
 - Sociedad de Nombre Colectivo. Todos los socios son solidarios y responsables por la empresa, correspondiéndole la administración al socio según los estatutos de la sociedad.
 - Sociedad Cooperativa. En la que se agrupan productores o consumidores a fin de defender sus intereses.
 - Asociaciones Civiles. No procura un fin de lucro y puede estar constituidas por un grupo profesional de trabajadores y en general quienes tengan interés común, siendo las más conocidas la asociaciones civiles de taxistas y las educativas.
 - Sociedad de Responsabilidad Limitada. Los socios sólo se obligan a razón de su aporte no pudiendo ser el capital superior a los dos millones de Bolívares, no pudiendo estar representado en títulos de valores.
 - Sociedades o Compañías Anónimas. Sus obligaciones están garantizadas por su capital o aporte de los socios, estando dividido el mismo en acciones correspondiendo la responsabilidad a la junta directiva.
 - Sociedades Anónimas de Capital Autorizado (SACA). Su capital podrá ser inferior al autorizado y no a la inversa.



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES
“CECILIO ACOSTA”
SUBCOMISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

o Sociedades Anónimas Inscritas de Capital Abierto (SAICA), Autorizadas por la Comisión Nacional de Valores conforme a la Ley de Mercado de Capital siempre y cuando cumpla con las obligaciones siguientes: Capital superior a un millón de Bolívares, que el capital suscrito este distribuido por acciones comunes de igual valor, que al menos un cincuenta por ciento (50%) del capital suscrito se distribuya en un número mínimo por cada millón suscrito de capital y un límite máximo de inversión individual por accionistas.

- Empresas Mixtas. Aquellas donde concurren tanto el capital privado como público, debiendo tener éste último al menos el cincuenta y un por ciento (51%) de las acciones.

Todas las organizaciones influyen en la vida de los individuos, en vista de que son parte de la dinámica social donde está inmerso el ser humano. Éstas varían en cuanto a tipos de actividad y tecnologías diferentes para producir bienes o servicios.

Asimismo, las organizaciones pueden estudiarse y analizarse según el modelo de sistema abierto, puesto que importan, transforman y exportan energía durante sus ciclos de actividad. También pueden percibirse mediante el modelo sociotécnico, debido a que los elementos de un sistema social y un sistema técnico, se encuentran entrelazados y administrados por un sistema gerencial, que más adelante será comentado.

Al estudiar las organizaciones y sus tipos, es importante su análisis en base a su tipología que presenta Microsoft Encarta (1999) enciclopedia, como sigue:

- Lineal: Se originó con los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica de la era medieval. Es una organización muy simple y de conformación piramidal, sus líneas de comunicación son rígidamente establecidas. Toda actividad decisional se concentra en una sola persona, la cual tiene la



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES
“CECILIO ACOSTA”
SUBCOMISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

responsabilidad básica del mando. El jefe superior origina y distribuye el trabajo a los subordinados, quienes a su vez reportarán a un sólo jefe.

- De staff: Este tipo de organización no disfruta de autoridad de línea o poder de imponer decisiones, surge como consecuencia de las actividades de las grandes empresas y el avance de la tecnología, proporciona información experta y de asesoría.

- Por comités: Consiste en asignar los diversos asuntos administrativos a un cuerpo de personas que se reúnen para discutir y tomar y decisión en conjunto.

- Matricial: Se entiende como la combinación de departamentos por productos donde las funciones, se distinguen de otros tipos de organización por que se abandona el principio de la unidad de mando, cada departamento tiene un presupuesto asignado y sus directivos tienen metas que alcanzar. Todas las actividades, se combinan en función de mejorar los productos o servicios y según los presupuestos requeridos por los gerentes de departamento. (Microsoft Encarta 1999)

Además de los tipos de organizaciones consideradas, resulta importante el destacar la formalidad de las organizaciones que presenta Chiavenato (ob.cit.) así:

Bajo el punto de vista de organización formal, una organización empresarial consiste en un conjunto de encargos funcionales y jerárquicos orientados hacia el objetivo económico de producir bienes o servicios. La estructura orgánica de este conjunto de encargos está condicionada por la naturaleza del ramo de actividad, por los medios de trabajo, por las circunstancias socioeconómicas de la comunidad y por la manera de concebir la actividad empresarial (p. 206).

Preciso es indicar, que la organización informal que destacaron las investigaciones de Mayo (1930) y otros, no puede existir sin la existencia previa de la organización formal, pues aquella surge de manera espontánea dentro de la formal.



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES
“CECILIO ACOSTA”
SUBCOMISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Fines e Importancia de las Organizaciones

La organización tiene como fin reunir los medios; es decir, los recursos físicos y humanos esenciales para realizar una tarea principal y varias secundarias que contribuyan a ésta, en donde resulta indispensable el talento humano. Sólo se puede diseñar una forma de organización efectiva, cuando se conoce la naturaleza de la función principal, las condiciones necesarias para poder llevarla a cabo y los factores pertinentes del entorno social teniendo en cuenta su misión y visión. La primera, la misión, representa la razón de ser de la organización con inclusión de su impacto en la sociedad, razón por la cual esta se debe concebir como dinámica. Así, la visión tiene que ver con la filosofía por la cual se rige además de visualizar el futuro que se espera lograr en un tiempo determinado.

Las personas pasan la mayor parte de su tiempo viviendo o trabajando en organizaciones. La producción de bienes y servicios no pueden llevarlos a cabo individuos que trabajen aisladamente. A medida que la sociedad se industrializó, las organizaciones se volvieron más complejas y causan un mayor impacto en la existencia y en la calidad de vida de los individuos, ocasionando una dependencia a las actividades realizadas por los grupos, de allí que el conocimiento de la naturaleza y funcionamiento de las organizaciones, es necesario para la formación integral de ciudadanos exitosos, reflexivos y competitivos con la sociedad.

Prudente es destacar la intervención constante y permanente del único recurso dinámico por medio del cual se puede transformar la organización y sin el cual no sería posible su subsistencia, el recurso humano, a quien corresponde el aprovechamiento y utilización eficiente y eficaz de los recursos financieros y materiales para el logro organizacional.

La importancia de las organizaciones se reconoce mediante la observación directa de su aporte al colectivo y estudiando como se coordinan



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES
“CECILIO ACOSTA”
SUBCOMISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

actividades y recursos con el fin de lograr algún objetivo. Se comprende de ese modo el significado y la influencia de las culturas organizacionales, entendidas como el conjunto de valores, la historia y las formas de comportamiento que las configuran e identifican, entre otras consideraciones.

El pensamiento administrativo ha estudiado la evolución de las sociedades y de las organizaciones en diferentes momentos históricos, lo cual ha contribuido a comprender el fenómeno organizacional actual y el desafío que representa el poder adaptarse a las constantes innovaciones y transformaciones que se dan dentro de las organizaciones y su posterior traslado al seno de la sociedad y viceversa.

Con respecto a los fines de una organización hay que añadir, que éstos no se pueden reducir a una sola dimensión, como puede ser el aspecto económico, sino que han de procurar además: a) Producir bienes y servicios para satisfacer las necesidades de la sociedad. b) Mantener su continuidad a través del tiempo, y c) Perseguir el desarrollo de las personas que la integran.

En cuanto a las y objetivos, es importante señalar lo planteado por Chiavenato (ob. cit.) quien señala:

- a) Al representar una situación futura, los objetivos indican una orientación que la empresa trata de seguir y establecen líneas rectoras para la actividad de los participantes.
- b) Constituyen una fuente de legitimidad que justifica las acciones de una empresa, incluida su existencia.
- c) Sirve como estándares que permiten a sus miembros y a los extraños comparar y evaluar el éxito de la empresa, su eficiencia y rendimiento.
- d) Sirve como unidad de medida para verificar y comparar la productividad de la empresa o de sus órganos, e incluso de sus miembros. (p. 50)

Todas estas funciones han de contribuir al logro de los fines de la organización para lo cual, se han de establecer estrategias, tácticas y



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES
“CECILIO ACOSTA”
SUBCOMISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Desde una perspectiva más amplia, las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) intencionalmente constituidas para lograr objetivos específicos, algunas buscan fines de lucro otras no, pero a todas puede atribuírseles una función social, es decir, toda organización tiene una obligación ineludible que afronta con la sociedad, ya sea en materia ambiental, generación de fuentes de empleo, ayudas económicas, mantener los valores éticos y sociales, desarrollar el conocimiento científico y tecnológico de su entorno, mejorar la seguridad social, aportar mejoras jurídicas, etc. Todos estos aspectos y muchos más, están vinculados a la función social de las organizaciones y sus dirigentes.

Al abordar el aspecto social de la organización, es importante mencionar el enfoque del instituto Tavistock presentado por Chiavenato (ob. cit.), quien considera que:

Las organizaciones cumplen una doble función: técnica (relacionada con la coordinación del trabajo y la ejecución de las tareas con la ayuda de la tecnología) y social (que se refiere a la manera de interrelacionar a las personas, al modo de hacerlas trabajar juntas). (p. 25).

Estas dos funciones han de visualizarse relacionadas e interconectadas, debido a que las modificaciones realizadas en una de ellas repercute en la otra, por considerarse un sistema abierto.

Lo primordial de este enfoque, radica en el hecho de que cualquier sistema de producción necesita una organización tecnológica (equipo y distribución de procesos) y una organización de trabajo (que incluye a quienes desempeñan las tareas necesarias – las personas).

Tomando en cuenta lo anteriormente planteado, las personas y las organizaciones están inmersas en una interacción compleja y continua con



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES
“CECILIO ACOSTA”
SUBCOMISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

su propio sistema de funcionamiento, y a su vez, forman parte de una sociedad.

Por ejemplo, de la necesidad, carencia o deseo de algunos elementos de la sociedad, surgen algunas organizaciones que toman como su tarea principal satisfacerlo. Por otra parte, se van formando las necesidades y los deseos de los consumidores (clientes externos), con su objetivo de proveer bienes y servicios.

Resumiendo, la función social de la organización radica en guiar las acciones, de tal manera que, pueda responder adecuadamente a las transformaciones constantes que caracterizan el entorno social. Éstas, deben examinar lo que pasa fuera y dentro de la organización, para asegurar su supervivencia y poder mantener una relación adecuada y oportuna con el contexto, en vista que es determinante para la evolución de la sociedad, una organización con pertinencia social.

Además, como antes fuera apuntado, la misión de una organización debe estar en función del beneficio colectivo, los clientes externos, los trabajadores, la colectividad o el entorno que rodea a la organización y sus accionistas, además de procurar la productividad mediante la eficiencia y eficacia como lo expone Cruz (1996)

Las organizaciones exitosas lo son mediante el uso eficiente y eficaz de sus recursos, un uso más eficaz significa lograr la producción de bienes o servicios adecuados, y el uso más eficiente implica que una organización debe utilizar la cantidad mínima de recursos necesarios para la producción de sus bienes y servicios. Por lo tanto se lograrán mejores niveles de productividad en los cuales la gestión de recursos humanos contribuye directamente mediante la identificación de procedimiento mejores y más eficaces para lograr los objetivos organizacionales y de manera indirecta contribuir a mejorar la calidad de vida del entorno laboral” (p. 20)



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES
“CECILIO ACOSTA”
SUBCOMISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Organización como sistema. Surge de los aportes desarrollados por Von Bertalanffy (1950) en los postulados de la Teoría General de Sistema, donde se concibe el sistema como “Conjunto de elementos interdependientes e interactuantes; grupo de unidades combinadas que forman un todo organizado”, (Chiavenato ob. cit. p. 441).

De acuerdo a la naturaleza, los sistemas pueden ser cerrados y abiertos; en el primero se observa un comportamiento determinista y programado, operan con un intercambio pequeño de materia y energía del ambiente; en cuanto al segundo presentan relaciones de intercambio con el ambiente a través de entrada (insumo) y salida (producto) de manera continua, además para sobrevivir deben adaptarse constantemente a las condiciones del medio.

El sistema abierto posee numerosas entradas y salidas para relacionarse con el ambiente externo. La organización puede considerarse como un modelo genérico de sistema abierto, ya que puede establecer una continua interacción en el ambiente y establece un equilibrio dinámico, en la medida que mantiene su capacidad de transformación de energía o de trabajo.

El sistema debe recibir suficientes recursos, para mantener las operaciones y para llevar productos transformados hacia el ambiente. Para Katz y Kahn (1972), exponentes del enfoque de la organización como sistema, la organización debe ser considerada como un sistema abierto, donde el ambiente externo y los procesos internos que ocurren dentro de ella tienen similar importancia.

Katz y Kahn desarrollaron un modelo de organización basado en la teoría de los sistemas. De acuerdo con este modelo, la organización presenta las siguientes características típicas de un sistema abierto a saber:



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES
“CECILIO ACOSTA”
SUBCOMISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

- a. Importación – Transformación – Exportación de energía. La organización obtiene insumos del ambiente y necesita refuerzos energéticos de otras instituciones, otras personas o del ambiente material. Puesto que toda estructura social depende de los insumos obtenidos en el ambiente, ninguna es autosuficiente. Después de la importación (Entrada o input) los sistemas abiertos transforman o procesan la energía disponible (transformación, conversión o procesamiento). La organización convierte los insumos en productos terminados, servicios prestados, etc. Los sistemas abiertos exportan (salida o output) ciertos productos o resultados al medio. El ciclo importación, procedimiento, exportación, constituye la base del sistema abierto en su interacción con el ambiente.
- b. Los Sistemas son Ciclos de Eventos. Todo intercambio de energía tiene un carácter cíclico. El producto que la organización exporta hacia el ambiente, sirve como fuente de energía, para la repetición de las actividades del ciclo. Por consiguiente, la energía puesta en el ambiente regresa a la organización, para la repetición de sus ciclos de eventos.
- c. Entropía Negativa Proceso por el cual todas las formas organizadas convergen en el agotamiento, la desorganización, la desintegración y finalmente la muerte. Para sobrevivir, los sistemas abiertos necesitan detener el proceso entrópico y reabastecerse de energía, para mantener su estructura organizada.
- d. Información como Insumo, Retroalimentación Negativa y Proceso de Codificación. Los sistemas abiertos, además de recibir energía (entrada o input) y producir y dar salida (output) a los productos, también recibe información que da indicios acerca del ambiente y su relación con él. La retroalimentación negativa (Negative Feed Back), es la información que ayuda al sistema a mantener el funcionamiento correcto, y pueda adoptarse a los cambios de ambiente. Si no existiera este tipo de información, o retroalimentación negativa, el equilibrio del sistema desaparecería. El proceso de decodificación hace que el sistema reaccione selectivamente, en relación con las señales del ambiente, rechaza o acepta los materiales (input) y los asimila a la estructura.
- e. Estado de Equilibrio y Homeostasis Dinámica. El sistema abierto mantiene el equilibrio en el intercambio de energía con el ambiente, existiendo un flujo constante de energía entre ambos.



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES
“CECILIO ACOSTA”
SUBCOMISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

En este proceso de intercambio de energía, existe un regulador que es el principio de la homeostasis, de acuerdo con éste concepto, los sistemas responden a los cambios o se anticipan a ellos, aumentando o disminuyendo las entradas (input) o salidas (output). Un ejemplo de este proceso, sería la temperatura corporal, la cual aunque aumenta la temperatura ambiente, la temperatura del cuerpo se mantiene invariable. Asimismo, existen agentes homeostáticos, donde no se puede volver a una situación original, sino a darle sobrevivencia al sistema.

f. Diferenciación. La organización, como todo sistema abierto, propende a la diferenciación, es decir, cada organización tiene sus tipos de funciones, procedimientos y diferencias internas que le dan una estructura específica.

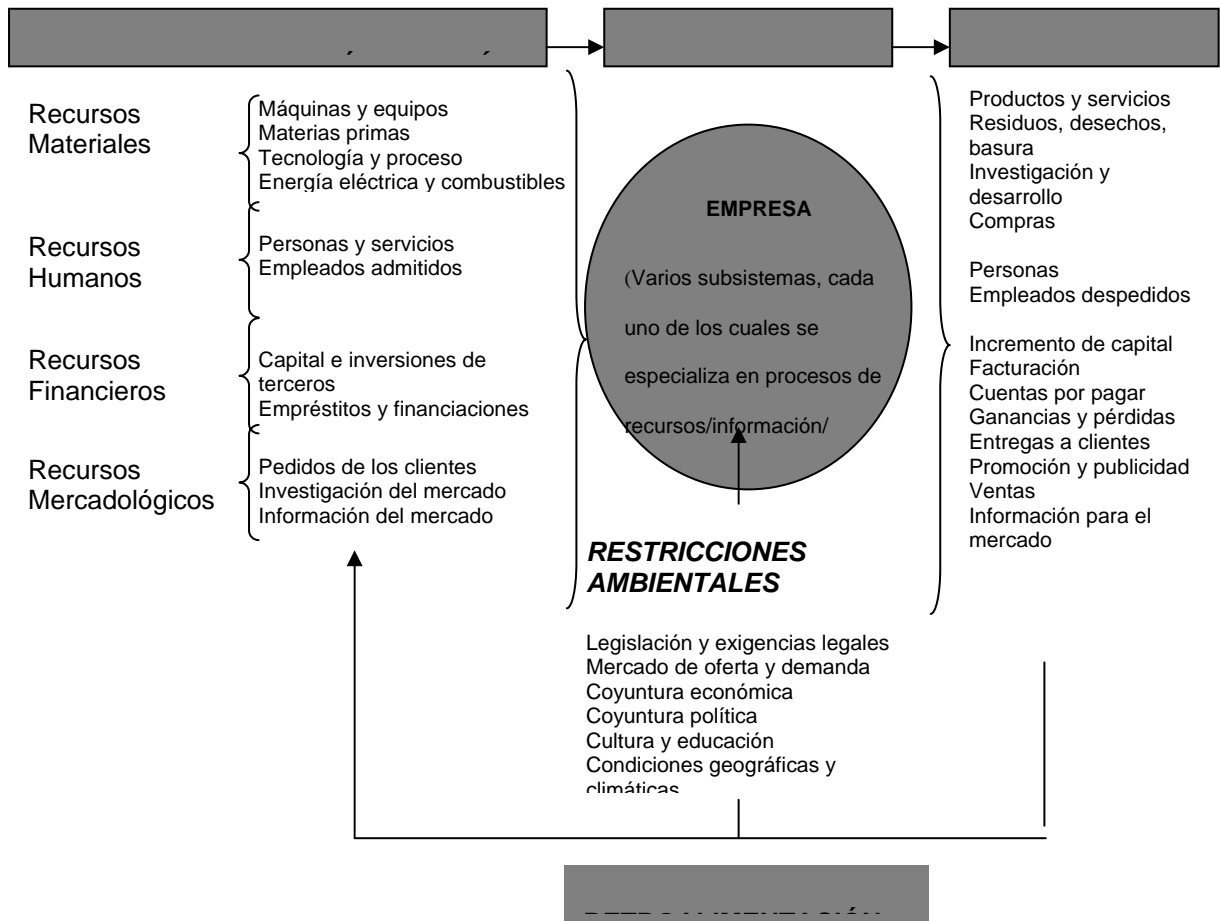
g. Equifinalidad. Partiendo de diferentes condiciones y por caminos diferentes, un sistema puede alcanzar el mismo estado final. El sistema puede conseguir una forma de estructura, partiendo de condiciones diferentes.

h. Límites o Fronteras. La organización como sistema abierto que es, presenta límites o fronteras, es decir, barreras entre el sistema y el ambiente. Éste aspecto define el radio de acción del sistema, que cantidad de información puede recibir, cuantos productos puede procesar, en relación con el ambiente. (Chiavenato ob. cit. p. 34-45)

Seguidamente se presenta el enfoque organizacional de una empresa abierta realizado por Katz y Kahn citados por Chiavenato (ob. cit.) en la que se realiza un enfoque más amplio (ver gráfico 1.).



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES
“CECILIO ACOSTA”
SUBCOMISIÓN DE RECURSOS HUMANOS



Fuente: Chiavenato (2000) Figura 1.2 La empresa como sistema abierto: flujo de recursos/información/energía (p. 21)

De acuerdo a Vilorio (1998), los postulados básicos que fundamentan la organización como sistema pueden ser resumidos de la siguiente manera:

interdependencia entre los diferentes subsistemas que integran la organización, lo cual hace que una alteración en uno afecte a los demás; **sinergia**, el todo puede ser mayor que las partes, lo cual implica en términos organizacionales que una adecuada interacción entre los subsistemas de la empresa, crea un efecto mayor que la actuación independiente y descoordinado; **globalidad** la cual presupone que para el análisis y el cambio de las organizaciones,



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES
“CECILIO ACOSTA”
SUBCOMISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

cada parte o subsistema debe ser objeto de especial atención (p. 23). Destacado nuestro.

Es decir, no se debe dejar fuera de vista ningún elemento; fronteras flexibles entre los diferentes subsistemas a fin de facilitar la interdependencia y la sinergia; la retroalimentación, implica estar atento a los resultados del proceso gerencial, con el fin de utilizar la información que se deriva como fuente para corregir desviaciones o eliminar imperfecciones del sistema.

Otro enfoque de la organización como sistema es el presentado por el Instituto Tavistock elaborado por Trist y otros (1960) denominado sistema sociotécnico en el cual se ve a la organización como un sistema en el que interactúan de manera combinada tanto en lo tecnológico como con las personas recíprocamente en intercadencia con su medio ambiente, siendo tres los subsistemas principales:

1. Sistema Gerencial,
2. Sistema Técnico y
3. Sistema Social.

En el primero, se encuentra inmerso todo lo que tiene que ver con la estructura organizativa, la toma de decisiones, las políticas, normas, procedimientos, las recompensas y el castigo. En el segundo, el Sistema Técnico, se ubican además de la tecnología las funciones racionales de los miembros de la organización, es decir, las tareas y el flujo de trabajo y por último, el Sistema Social donde se ubica la cultura organizacional, los valores, el nivel motivacional y los grupos informales en la organización.

Cada sistema, posee un nivel de influencia o intersección en el otro nivel, correspondiendo al sistema gerencial la optimización de los sistemas técnico y social que se encuentran afectados o influenciados por sus

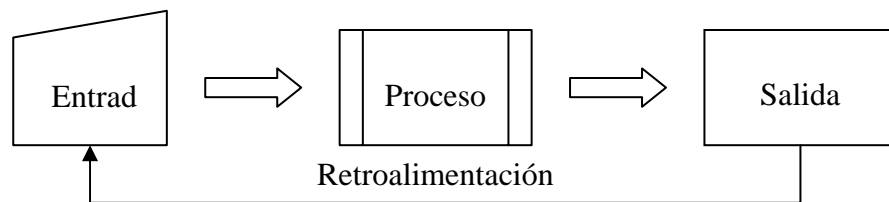


REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES
“CECILIO ACOSTA”
SUBCOMISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

relaciones con el medio ambiente con lo cual se generan riesgo, complejidad e incertidumbre.

En contraposición, a los sistemas abiertos, los sistemas cerrados poseen poca interacción con su medio ambiente, denominándose igualmente como mecánicos, en tanto que los abiertos, poseen una interacción permanente con el ambiente que se palpa en la gran cantidad de entradas y salidas, recibiendo de las primeras una cantidad de insumos que son transformados para así ofrecer mediante sus salidas productos o servicios necesarios.

El enfoque clásico de las organizaciones se puede apreciar en la gráfico 2 de la manera siguiente:



Acá, se aprecia un proceso básico donde tanto la entrada o insumos como la salida en productos y/o servicios tienen que ver con el medio ambiente, siendo el proceso la etapa de transformación de los insumos en productos mediante la aplicación de la tecnología y de los conocimientos de los recursos humanos, resultando la retroalimentación como la etapa necesaria que le permita a la organización detectar nuevas necesidades y exigencias de ese medio ambiente. Toca entonces destacar que las organizaciones, sea cual sea su naturaleza y propósito, mantiene una relación simbiótica con su medio ambiente donde necesariamente se debe destacar desde la cultura de la sociedad (costumbre y normas). Así se tiene



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES
“CECILIO ACOSTA”
SUBCOMISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

por sólo citar un ejemplo, el servicio prestado por empresas trasnacionales que varían de un país a otro, lo cual se realiza fundamentalmente en los procesos de las organizaciones.



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES
“CECILIO ACOSTA”
SUBCOMISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

EL TRABAJO

Actividad mental y/o física del hombre y la mujer aplicada a las cosas con el fin de utilizarlas para satisfacer necesidades. Implica siempre un esfuerzo, una acción que se realiza por obligación, para obtener un valor superior.

Algunos trabajos persiguen un lucro, ya sea dinero, especies o servicios; en las tareas de creación (arte, invenciones) el móvil de la ganancia ocupa un lugar secundario frente al impulso estético o innovador, y a menudo el lucro material no existe en modo alguno.

La economía señala que el trabajo es uno de los factores de toda producción, junto con el capital y la tierra. Para la mayoría de los cultores de esta ciencia, es un elemento indispensable para la creación de riquezas. Sin embargo, no faltan quienes como los discípulos de Marx (1818 – 1883), consideran que es la única fuente original de bienes y servicios. De acuerdo con esta opinión, su estudio resumiría el todo del proceso productivo.

Una división primaria que podría hacerse del trabajo sería la de clasificarlo en trabajo físico o manual y en trabajo mental o intelectual, No obstante, esta división no sería absoluta pues resulta obvio que aún el trabajo manual más sencillo y rudimentario lleva implícito cierto grado de actividad mental, por pequeña que esta sea. Por otra parte, el trabajo intelectual más elevado no puede eximirse, a su vez, de cierto esfuerzo físico concomitante, por ínfimo que pudiera ser: escribir a mano o a máquina, pulsar las teclas de un piano, manejar los pinceles, etc.

Empero por los dispositivos legales venezolanos, aquellos trabajos en los que predomine de manera evidente el esfuerzo físico sobre el mental son considerados como trabajos manuales (obreros u operarios), y en los que el



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES
“CECILIO ACOSTA”
SUBCOMISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

predominio sea a la inversa, es decir donde se destaca el intelecto sobre lo físico, se clasifican como intelectuales (empleados).

A pesar de lo antes indicado, se dan casos en que lo físico y lo mental están tan ligados entre sí que no resulta fácil discernir cuál deba ser la clasificación que corresponde a ciertas clases de trabajo.

En resumen, una clasificación del trabajo se divide, en líneas generales, en tres categorías: manual, de invención y de dirección, considerándose que en estas dos últimas que predomina el trabajo intelectual.

En Venezuela, la Ley Orgánica del Trabajo, promulgada en 1990 y vigente desde el 1º de mayo de 1991, estableció en su artículo 1º al trabajo como un hecho social. “Artículo 1. Esta ley regirá las situaciones y relaciones jurídicas derivadas del trabajo como hecho social”.

Esta disposición da entrada a una visión más amplia y profunda en cuanto a la noción de trabajador. No fija sus linderos únicamente en el trabajo subordinado; por el contrario, abre las compuertas para introducir en su noción de trabajo, la labor no dependiente, reconocido en el artículo 40 de la Ley in comento en los siguientes términos: “Se entiende por trabajador no dependiente la persona que vive habitualmente de su trabajo sin estar en situación de dependencia respecto de uno o varios patronos”.

La ley no define que se debe entender por hecho social, tampoco se encuentra desarrollado por la doctrina nacional.

Esta teoría del derecho social fue acogida en la Carta Internacional Americana de Garantías Sociales (Bogotá 1948), en la cual considera como básico en el derecho social de los países americanos, el principio de que el trabajo es una función social.

En consecuencia, el constituyente venezolano de 1999, acogió también esta acepción, la cual quedó plasmada en la norma fundamental venezolana en su Capítulo V, Derechos Sociales de la Familia, artículos 87, 88 y 89.



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES
“CECILIO ACOSTA”
SUBCOMISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Artículo 87. Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El Estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona pueda obtener ocupación productiva, que le proporcione una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de este derecho. Es fin del Estado fomentar el empleo. La ley adoptará medidas tendentes a garantizar el ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras no dependientes. La libertad de trabajo no será sometida a otras restricciones que las que la ley establezca.

Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores o trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados. El Estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones.

Artículo 88. El Estado garantizará la igualdad y equidad de hombres y mujeres en el ejercicio del derecho al trabajo. El Estado reconocerá el trabajo del hogar como actividad económica que crea valor agregado y produce riqueza y bienestar social. Las amas de casa tienen derecho a la seguridad social de conformidad con la ley.

Artículo 89. El trabajo es un hecho social y gozará de la protección del Estado. La ley dispondrá lo necesario para mejorar las condiciones materiales, morales e intelectuales de los trabajadores y trabajadoras. Para el cumplimiento de esta obligación del Estado se establecen los siguientes principios:

1. Ninguna ley podrá establecer disposiciones que alteren la intangibilidad y progresividad de los derechos y beneficios laborales. En las relaciones laborales prevalece la realidad sobre las formas o apariencias.
2. Los derechos laborales son irrenunciables. Es nula toda acción, acuerdo o convenio que implique renuncia o menoscabo de estos derechos. Sólo es posible la transacción y convenimiento al término de la relación laboral, de conformidad con los requisitos que establezca la ley.
3. Cuando hubiere dudas acerca de la aplicación o concurrencia de varias normas, o en la interpretación de una determinada norma, se aplicará la más favorable al trabajador o trabajadora. La norma adoptada se aplicará en su integridad.
4. Toda medida o acto del patrono o patrona contrario a esta Constitución es nulo y no genera efecto alguno.



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES
“CECILIO ACOSTA”
SUBCOMISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

5. Se prohíbe todo tipo de discriminación por razones de política, edad, raza, sexo o credo o por cualquier otra condición.
6. Se prohíbe el trabajo de adolescentes en labores que puedan afectar su desarrollo integral. El Estado los o las protegerá contra cualquier explotación económica y social.

Antes de pasar al punto siguiente, conviene destacar en este aparte la valía o importancia dada al trabajo por los Constituyentes venezolanos de 1999, pues en el preámbulo constitucional se reconoce al trabajo conjuntamente al trabajo y la educación, como los ejes centrales de desarrollo.

Evolución del Trabajo El hombre (etomológicamente hablando), en sus primeros tiempos se dedicó a la recolección de los productos de la naturaleza, en su afán de evolución y mejora de sus condiciones de vida, Como expone Brito (2001) comenzó a laborar en la caza y la pesca dedicándose a domesticar animales, los cuales utilizó para su alimentación y vestuario, además de emplearlos como herramientas de trabajo. Por supuesto, estas costumbres y necesidades se generaron y realizaron en épocas cuando el hombre era nómada.

El hombre sedentario, ya agrupado en tribus y pueblos inicio el proceso de posesión de la tierra lo cual generó problemas de apropiación, lo que provocó el surgimiento del estado, quien asumió el papel de árbitro.

La explotación del hombre por el hombre, marcó secuelas muy profundas en la sociedad, una de ellas fue en el trabajo, éste se hizo obligatorio, sin derecho a obtener ninguna remuneración. El hombre reduce al hombre a la condición de esclavo, obligándolo a trabajar para beneficio exclusivo del amo. El esclavo fue considerado una cosa que no gozaba de ningún derecho ni privilegio, tanto, que su amo podía disponer de su vida.



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES
“CECILIO ACOSTA”
SUBCOMISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La edad antigua se caracterizó por el aprovechamiento del trabajo ajeno mediante la imposición coactiva con el uso de la fuerza; siendo entonces el trabajo forzoso, el régimen general.

Durante la época de la esclavitud, la norma fundamental del trabajo era necesariamente la voluntad de los señores. En Roma, en los pueblos antiguos, existía paralelamente a la esclavitud otras formas de trabajo libre, pero este tipo de trabajo constituía una excepción; empero sus orígenes y surgimiento no son claros, dado el alto número de esclavos y los beneficios que aprovechaba el señor. Este trabajo libre no tuvo gran trascendencia; sin embargo, esta cesión libre de trabajo a cambio de un salario perduró en el sistema gremial.

El primer paso fundamental que marcó un hito en la historia por la transformación conceptual del trabajo, lo dio en la antigüedad el cristianismo.

Con la instauración del cristianismo y su nueva idealización, el trabajo obtiene un cambio profundo, dándole un sentido redentor, no infame. Desaparecida la esclavitud por la idealización cristiana, el trabajo en la Edad Media se realizó en dos formas: en el campo y en la ciudad.

El gremio por su parte, fue un grupo característico de la ciudad medieval. Estuvo formado por los artesanos, bajo este régimen no existió, en ningún momento, la libertad de trabajo, sus miembros: maestros, oficiales y aprendices, debían pasar necesariamente por una serie de etapas impuestas por el gremio. Tanto los aprendices como los oficiales, por lo general vivían en la casa del maestro a quien le debían respeto y obediencia.

Posteriormente, sobreviene la decadencia de los gremios por las luchas internas que generan las ansias de poder de sus miembros. Aunado a esta situación, surge la coyuntura de los nuevos descubrimientos geográficos, el desarrollo del comercio, el establecimiento de las manufacturas y las nuevas corrientes económicas aparecidas en el siglo XVI.



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES
“CECILIO ACOSTA”
SUBCOMISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

En el siglo XVIII, con la aparición de la nueva corriente del liberalismo económico, cuyo lema fundamental se basaba en dejar hacer, dejar pasar (*laissez - faire*), se suprimió toda reglamentación del trabajo, quedando establecida la libertad del trabajo, ejerciendo su acción fundamental en el campo laboral la oferta y la demanda; influencia fundamental a la hora de la contratación del trabajo.

Esta nueva forma de relación laboral, donde la voluntad de las partes era quien tenía todo el peso, el estado permanecía al margen como simple espectador, colocó al trabajador en una relación de trabajo de desigualdad frente a los patronos, quienes evidentemente se encontraban en una situación de ventaja frente al trabajador, quien obligado por su escasez económica, sucumbía ante la oferta de trabajo en condiciones casi inhumanas; largas y agotadoras jornadas de trabajo, trabajo indiscriminado de mujeres y niños, condiciones insalubres, pésimo ambiente de trabajo, desamparo ante los riesgos sociales y salarios de hambre.

Este aprovechamiento de la desigualdad económica por parte del patrono, trajo consecuencias económicas y sociales en la sociedad. Nace una nueva clase social, el proletariado.

El obrero vendía su trabajo y se le pagaba mientras se le utilizara, al precio fijado por la ley de la libre competencia. El patrón que pagaba el salario, imponía condiciones más convenientes a su favor, de tal manera que todos realizaban la relación laboral, en estos términos tan desfavorables para el trabajador, quien necesitaba ganar el salario para poder vivir, aceptando todo, lo que trajo como consecuencias: hambre, miseria, muertes y accidentes laborales, además de la concentración de la población, masa trabajadora con escasos recursos económicos en los suburbios urbanos.

La revolución francesa (1788 y 1789) marcó el punto de partida que generaron posteriormente los grandes cambios en la relación laboral, el



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES
“CECILIO ACOSTA”
SUBCOMISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

estado, que había permanecido al margen de esta relación, quien intervenía en su función de policía, se ve obligado por el empuje social y la agudización de ese malestar colectivo a intervenir, dictando las primeras normas tutelares del trabajo (Legislación Industrial), con la finalidad de encontrar un punto de equilibrio entre el capital y el trabajo y dar solución a las grandes desigualdades que generó el liberalismo económico. Estas primeras regulaciones se refieren a la normativa del trabajo de los menores y mujeres.

Asimismo, con la revolución industrial, que tiene su máxima expresión en el siglo XIX, se agudiza el cúmulo de problemas sociales, económicos y políticos que estaba viviendo la sociedad, dando como producto un terrible estado social que ameritó la intervención definitiva del estado, para regular la relación laboral, naciendo así el nuevo derecho del trabajo.

La formulación de los derechos del trabajador tiende durante el siglo XIX, a un proceso constitucional, que luego son desarrollados en una ley básica del trabajo de carácter imperativo, razón por la cual, las partes contratantes deben atenerse necesariamente a ellas.

En la primera mitad del siglo XX, donde los trabajadores fueron logrando cada día mayores reivindicaciones laborales en materia salarial, medio ambiente de trabajo, disminución de la jornada de trabajo, políticas de seguridad social y otros avances en materia social.

En la ya citada IX Conferencia Internacional Interamericana, celebrada en Bogotá (1948), se declara que los Estados de América

Seguros que el sentido genérico de la solidaridad americana y de la buena vecindad no puede ser otro que el de consolidar en este continente, dentro del marco de las instituciones democráticas, un régimen de libertad individual y justicia social, fundado en el respeto de los derechos esenciales del hombre; proclama que los estados miembros en el propósito de lograr condiciones justas y humanas de vida para toda la población, están de acuerdo en desarrollar su legislación social sobre las siguientes bases:



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES
“CECILIO ACOSTA”
SUBCOMISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

- a) Todos los seres humanos, sin distinción de raza, nacionalidad, sexo, credo o condición social, tienen el derecho de alcanzar su bienestar material y su desarrollo espiritual en condiciones de libertad, dignidad, igualdad de oportunidades y seguridad económica.
- b) El trabajo es un derecho y un deber social; no está considerado como artículo de comercio; reclama respeto para la libertad de asociación y la dignidad de quien lo presta y ha de efectuarse en condiciones que aseguren la vida, la salud y un nivel económico decoroso, tanto en los años de trabajo como en la vejez, o cuando cualquier circunstancia prive al hombre de la posibilidad de trabajar.

Poco tiempo después, la Asamblea General de las Naciones Unidas aprobó y proclamó en París ese mismo año, la “Declaración Universal de Derechos del Hombre”. En su contenido, los artículos 23 y 24 consagraron el derecho al trabajo, a la protección contra el desempleo, a salario igual por idéntico trabajo, a una remuneración equitativa que asegure al trabajador, así como a su familia, una existencia conforme a la dignidad humana, a formar sindicatos y a sindicalizarse, al descanso, como muchos otros logros que hoy se consagran en la constitución venezolana y las leyes que rigen la materia laboral en los diferentes países del mundo, quedando reconocido el principio de justicia social, que debe ser el norte en materia laboral de todas las naciones que integran al mundo.

El trabajo y la técnica. Luego de consideradas las etapas históricas del trabajo, toca analizar lo que ha sido en los últimos tiempos la evolución de la técnica.

La forma en que se ejecuta el trabajo ha experimentado, a lo largo de los siglos, una notable evolución que en los últimos doscientos años va adquiriendo caracteres revolucionarios.



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES
“CECILIO ACOSTA”
SUBCOMISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

En civilizaciones primitivas, el hombre desempeñaba sus tareas ayudándose con herramientas o instrumentos más o menos rústicos o perfectos, pero siempre movidos por la limitada energía de sus propias fuerzas físicas.

El primer progreso consistió en la utilización de la fuerza de los animales y, cuando las circunstancias lo permitían, las fuerzas de las aguas y del viento. Estos progresos fueron de indudable importancia. Sin embargo, el trabajo humano debía cambiar fundamentalmente con el advenimiento del vapor y de la electricidad. La inteligencia del hombre controla y dirige hoy las máquinas, impulsadas por fuentes de energía cuya potencia, si no ilimitada, es muy superior a la de los seres vivos a quienes sustituye,

Aplicado al trabajo, el progreso técnico no sólo ha significado una disminución del esfuerzo, sino un enorme aumento en la producción por hora de cada obrero. Este hecho, que ha sido analizado con gran precisión en los últimos años, adquirió su mayor importancia primero en la industria y después en la agricultura y la minería.

El estudio de tal evolución permite a los economistas vaticinar que, en la sociedad súper industrializada del futuro, las actividades de producción absorberán apenas un octavo (1/8) o un décimo (1/10) de la población económicamente activa (PEA). El resto, estiman los economistas, se dedicarán a las tareas que podrían llamarse secundarias y terciarias: comercio, servicios profesionales, gobierno, enseñanza, etc. En referencia a este último aspecto Drucker (2000) afirmó: “La continuación de la educación profesional de adultos es la industria número 1 de los próximos 30 años, pero no en la forma tradicional. (fuente: Business Technology p. 15)

El Trabajo en Venezuela. Con el surgimiento de la vida republicana, todos los antecedentes de las leyes de indias y la esclavitud, fueron quedando en



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES
“CECILIO ACOSTA”
SUBCOMISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

el olvido, se inició el trabajo libre en el campo y en las comunidades urbanas sin ningún tipo de regulación importante o de mayor trascendencia.

Para 1916, se inicia la época de grandes cambios en el campo laboral, aparece por primera vez en el Código Civil Venezolano, las palabras “patronos” y “obreros”.

En 1917, fue promulgada la Ley de Talleres y Establecimientos Públicos, la cual constituyó los primeros parámetros en materia laboral en la república, como son las primeras disposiciones de higiene y seguridad industrial, además de limitar la jornada de trabajo diario a ocho horas y media (8 ½) y estableciendo el descanso obligatorio.

Sin embargo, estas primeras propuestas reguladoras de los legisladores venezolanos, se quedaron muy cortas ante la problemática existente, sólo siete artículos regulaban la materia tan fundamental para el desarrollo del país.

En el año 1928, se aprueba la primera Ley del Trabajo, pero se convirtió en una utopía debido a que nunca se cumplió dado que los trabajadores venezolanos prestaban sus servicios en condiciones inhumanas.

Posteriormente, surge la Ley del Trabajo sancionada el 16 de junio de 1936 bajo el gobierno del General Eleazar López Contreras, ley que permite grandes logros a los trabajadores al regir los derechos y obligaciones de los patronos y trabajadores con ocasión del trabajo, determinando claramente quiénes son patronos, intermediarios, obreros y empleados, además de establecer normas relativas al contrato de trabajo, de la prestación de servicios de venezolanos fuera del país y los requisitos de éstos contratos, señala la duración de la jornada de trabajo, la duración del contrato de trabajo (individual y colectivo), los días hábiles para el trabajo, el régimen de vacaciones anuales y remuneradas, regula el trabajo doméstico y la indemnización por antigüedad entre otros.



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES
“CECILIO ACOSTA”
SUBCOMISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Esta innovadora ley, tiene vigencia en Venezuela hasta 1990, siendo reformada durante 1945, 1947, 1974, 1975 y 1983. En 1990, es promulgada la ahora nueva Ley Orgánica del Trabajo, la cual entró en vigencia el 1° de mayo de 1991 como ya fuera apuntado.

La Ley Orgánica del Trabajo (LOT) sistematizó la reglamentación laboral, se enriqueció con la jurisprudencia, reconoció el trabajo como hecho social como se indico páginas atrás, amplió el campo de protección del derecho laboral, fuerza expansiva ya reconocida por la jurisprudencia nacional en correspondencia y sintonía con la doctrina extranjera, flexibilizó la jornada de trabajo, permite al patrón y al trabajador de mutuo acuerdo realizar la modificaciones a las condiciones laborales siempre que éstas mejoren las disposiciones legales.

La LOT pasa a ser un régimen supletorio en lo que concierne al régimen de condiciones de trabajo en el sector público, introduciendo el derecho del empleado público en la negociación colectiva y el derecho a huelga, aunque ya la jurisprudencia lo había reconocido, debido a que la prohibición del derecho a huelga no se encontraba expresamente señalada, por el contrario, los funcionarios públicos ya la implementaban como medio de lucha para el logro de sus reivindicaciones.

Gran y novedosa innovación es la consagración del derecho de amparo, acogiendo lo sostenido por la mayoría de la jurisprudencia. El legislador nacional acertadamente, introduce los términos de empresa, establecimiento, explotación y faena, eliminando los graves problemas de interpretación que se presentaban en la práctica.

Se establece la facultad que goza el Poder Ejecutivo de intervenir por vía de Decreto Presidencial en Consejo de Ministros, cuando la urgencia o interés público lo requiera. De igual forma, en lo referente al salario, puede decretar aumentos de salarios, de tal manera que el trabajador pueda



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES
“CECILIO ACOSTA”
SUBCOMISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

mantener el poder adquisitivo, lo cual se realiza a través de la intervención de dos poderes: el Ejecutivo decretando el aumento y el Legislativo con su control posterior.

Se establecen nuevos porcentajes y lapsos de tiempo para establecer cuando ocurre un despido masivo; se dispone que entre las normas de diferentes leyes laborales, sustantivas o adjetivas prevalece la más favorable al trabajador, destacándose el principio in dubio pro-operario.

Asimismo, se incorporan las disposiciones en materia de prescripción, fijando el lapso de un año para las acciones laborales, el cual se puede interrumpir al ejercer una acción, aunque se realice ante un juez incompetente, siempre que el demandado sea notificado o citado antes de la expiración de la prescripción o dentro de los dos meses siguientes; la acción para reclamar la indemnización por accidentes o enfermedades profesionales prescribe a los dos años, contados a partir de la fecha del accidente o constatación de la enfermedad, también introduce algunas innovaciones en materia salarial, regímenes especiales de trabajo y, de manera muy acertada, el legislador establece una serie de beneficios que amparan a la mujer, la maternidad y la familia.

Durante el año 1996 y el primer semestre de 1997, la Ley Orgánica fue revisada, lo cual finalizó con un acuerdo tripartito (Ejecutivo-Representación Patronal y Representación Sindical). Tal acuerdo giró en torno al salario y el régimen de prestaciones e indemnizaciones, con motivo de terminación del contrato de trabajo, eliminando así la retroactividad de las prestaciones sociales de antigüedad.

Entre las reformas fundamentales introducidas en la Ley de Reforma de la Ley Orgánica del Trabajo (1997) se tiene:

- Concede la aplicación de la referida norma a los funcionarios públicos: nacionales, estatales o municipales en todo lo no previsto en sus



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES
“CECILIO ACOSTA”
SUBCOMISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

ordenamientos correspondientes, siempre que les beneficie (Art. 8), incluyendo en el Parágrafo Quinto del Art. 108, como beneficio de lo dispuesto en el referido artículo, así como en las Disposiciones Transitorias contenidas en los Art. 666 y 668 de la norma in comento (Prestaciones al 19/06/97 y Bono de Transferencia).

- Elimina la retroactividad de las prestaciones sociales contenidas en la norma derogada, ordenando liquidar mensualmente y de manera definitiva, las prestaciones sociales a razón de cinco (5) días, además de una prestación de antigüedad anual.

- El salario para el cálculo de la antes comentada prestación, será lo devengado en el mes respectivo, según lo dispuesto en el Parágrafo Quinto del tan mencionado Art. 108 de la LOT, en concordancia con lo dispuesto en el Art. 146 de la norma ejusdem, además de reconocer como salario según el Art. 133 de la norma bajo análisis, todo provecho o ventaja que posea el trabajador y que sea valuable en dinero, excluyendo el mismo artículo lo que no se considerará como salario.

Antes de proseguir y dada la importancia respecto del tema de las prestaciones sociales modificada en la Ley de Reforma de la Ley Orgánica del Trabajo, conviene aquí destacar la disposición Constitucional que consagra volver al principio de retroactividad en los siguientes términos:

Cuarta. Dentro del primer año, contado a partir de su instalación, la Asamblea Nacional aprobará:...

...3. Mediante la reforma de la Ley Orgánica del Trabajo, un nuevo régimen para el derecho a prestaciones sociales reconocido en el artículo 92 de esta Constitución, el cual integrará el pago de este derecho de forma proporcional al tiempo de servicio y calculado de conformidad con el último salario devengado, estableciendo un lapso para su prescripción de diez años. Durante este lapso, mientras no entre en vigencia la reforma de la ley seguirá aplicándose de forma transitoria el régimen de la prestación de antigüedad establecido en la Ley Orgánica del Trabajo vigente. Asimismo, contemplará un



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES
“CECILIO ACOSTA”
SUBCOMISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

conjunto de normas integrales que regulen la jornada laboral y propendan a su disminución progresiva, en los términos previstos en los acuerdos y convenios de la Organización Internacional del Trabajo suscritos por la República.

El trabajo en el sector público venezolano Durante la segunda mitad del siglo XX con la instauración del régimen democrático y crecimiento del estado venezolano, el trabajador del sector público se ha acrecentado en número; además, los funcionarios se han profesionalizado, el estado se ha modernizado.

El derecho a constituir organizaciones sindicales, a las convenciones colectivas y a la huelga de los empleados públicos, son derechos constitucionales consagrados en los artículos 95, 96 y 97.

Hoy día, se cuenta con una gama de convenciones colectivas que amparan a los funcionarios públicos, dependientes de los entes de la república, los estados y los municipios.

A los funcionarios públicos, la Ley Orgánica del Trabajo en su artículo 8, les reservó todo lo relativo al ingreso, ascenso, traslado, suspensión, retiro, sistema de remuneración, estabilidad y régimen jurisdiccional de los funcionarios o empleados públicos nacionales, regionales o municipales. (Véase Art. 144 de la CNRBV) según lo dispuesto en la Ley del Estatuto de la Función Pública (2003), siéndoles aplicable lo consagrado en la Ley Orgánica del Trabajo en todo lo no previsto en la referida norma pública.

Dado lo novedoso de la Ley del Estatuto de la Función Pública (LEFP), seguidamente se presenta un breve resumen de los aspectos considerados más resaltantes.

- Deroga: La Ley de Carrera Administrativa, Decreto 211 del 02 de julio de 1974 sobre Cargos de Alto Nivel y de Confianza, Decreto 585 del 28 de abril de 1971 Reglamento sobre los Sindicatos de Funcionarios Públicos y



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES
“CECILIO ACOSTA”
SUBCOMISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

demás normas que colindan con la referida norma (Leyes de Carrera Administrativa estatales y municipales).

- Se Mantiene Vigente: Decreto No. 1.378 del 15 de enero de 1982 referente al Reglamento General de la Ley de Carrera Administrativa.

- Ámbito de Aplicación: Administración pública nacional, estatal y municipal.

- Órgano de Dirección y Gestión de la Función Pública: Ministerio de Planificación y Desarrollo a nivel Nacional y territorialmente en los estados y los municipios la Dirección General de Administración de Recursos Humanos o quien haga sus veces.

- Atribuciones: Conferidas conforme a lo dispuesto en el artículo 10 y 11 de la norma en estudio, además de corresponder en los estados y los municipios a la Dirección General o quien haga sus veces, la implementación de las medidas prescritas por el Ministerio de Producción y Desarrollo, en caso contrario se convierten en sujetos de sanción.

- Obligaciones en los estados y municipios: Elaborar los planes de personal, los cuales deberán contener los objetivos y metas para cada ejercicio fiscal en lo relativo a la estructura de cargos, remuneraciones, creación, cambios de clasificación, supresión, ingresos, ascensos, concursos y en general todo lo contenido en el artículo 13 de la (LEFP), debiendo informar por ante la Comisión Legislativa de cada estado o a la Cámara Municipal en los municipios.

- Requisitos de Ingreso: Además de ser venezolano, mayor de edad y civilmente hábil, se exige como mínimo tener grado de educación media (ver Art. 16 LEFP) e ingresar mediante concurso (ver Art. 40 LEFP) referente exclusivamente a los cargos de carrera, pues no incluye los de libre nombramiento y remoción, ni los de confianza, debiendo además de



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES
“CECILIO ACOSTA”
SUBCOMISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

estipularse el período de prueba y la correspondiente evaluación, no pudiendo ingresar a la administración por vía de contratos (ver Art. 39 LEFP)

- Cargos de Libre Nombramiento: Los nombrados y removidos de cargos sin otras limitaciones que las establecidas en la Ley (Art. 19 LEFP)

- Remoción de Cargos de Confianza: Art. 20 numerales 10, 11 y 12 y Art. 21. En el ámbito regional y municipal son: El Secretario General de Gobierno, Los Directores Generales Sectoriales y similares y las máximas autoridades de los institutos autónomos, así como actividades de seguridad y defensa, fiscalización e inspección, rentas, aduanas, etc.

- De los Derechos de los Funcionarios: Además de lo referente a la estabilidad, ascensos y sindicalización consagrados en los artículos 30, 31 y 32 de la Ley del Estatuto, las vacaciones se mantienen conforme a la norma derogada, aumentando la bonificación a 40 días. Se asigna una bonificación mínima anual de 90 días, sin indicar la cantidad de meses mínimos por ejercicio fiscal, debiendo aplicarse lo dispuesto en el Art. 26 del Reglamento General (vigente), en cuanto a la continuidad administrativa. En lo atinente a las prestaciones sociales, reafirma lo dispuesto en la Ley Orgánica del Trabajo. En cuanto a la maternidad, dispone la aplicación de lo señalado en la Constitución, la LOT y su Reglamento. (ver Art. 24 y siguientes).

- Personal Contratado: Sólo es posible su ingreso por un tiempo determinado y para una labor específica, no pudiendo contratarse para cumplir labores correspondientes a los cargos existente o previsto en la Ley de Presupuesto respectivo (ver Art. 37 y 38 LEFP), no pudiendo adquirirse la condición de funcionario por esta vía

- Del Sistema de Administración: Además de referirse al ingreso, toca nuevamente lo atinente a los ascensos, incluye la Clasificación de Cargos; el Sistema de Remuneración refiriéndose en este punto aspectos tales como:



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES
“CECILIO ACOSTA”
SUBCOMISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Pago de acuerdo al horario, días feriados, vacaciones y otros; la Evaluación del Desempeño con carácter obligatorio; la Capacitación y Desarrollo la asume el Ministerio de Planificación y Desarrollo en lo referente a la responsabilidad de coordinación, vigilancia y control de los distintos órganos; la Jornada de Servicio en donde destaca los días hábiles que serán publicados en Gaceta Oficial, la jornada nocturna e incentivos por horas extras; las Situaciones Administrativas desde servicio activo, las comisiones de servicio hasta por un año y la transferencia como producto de la descentralización. Del Retiro y Reingreso, sólo recoge lo que tiene que ver con el retiro, obviando todo cuanto toca con el reingreso.

- Responsabilidad y Régimen Disciplinario: incluye lo referido a las responsabilidades, régimen disciplinario entre el que se encuentra el Procedimiento Disciplinario de Destitución en donde se destacan lapsos inferiores a lo dispuesto en la Ley orgánica de Procedimientos Administrativos (LOPA) en su Art. 76. Asimismo, en las medidas cautelares se destacan las situaciones de suspensión con o sin goce de sueldo de hasta 60 días prorrogables y por último lo dispuesto en cuanto a los Contencioso Administrativo Funcionarial.

- Aplicación del Reglamento: Dado que la norma in comento deroga la Leyes estatales y las Ordenanzas Municipales, se debe entonces entender como funcionario público uno solo y por tanto conceder los beneficios derivados de la antigüedad en la administración pública entre los cuales se incluye vacaciones y similares

Por último y dada la dinámica legislativa venezolana, se sugiere la revisión de normas más recientes como: Ley Orgánica del Poder Público Municipal (2005) que establece en su artículo 75 la capacidad legislativa de los municipios en desarrollar sus propias normas de carrera administrativa.



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES
“CECILIO ACOSTA”
SUBCOMISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Asimismo, se sugiere la revisión de la Ley Orgánica de Protección y Medio Ambiente (2005) y su reglamento (2006) y el Reglamento de la Ley Orgánica del Trabajo (2006).

El trabajo moderno y el impacto tecnológico. Durante la última década del siglo XX e inicio del siglo XXI, finalizaron casi en la mayoría de países del orbe con el estado paternalista, donde el derecho al trabajo fundamentó sus bases a favor del trabajador (principio un dubio pro operario).

Los grandes cambios que se han generado en la economía mundial, la liberación de los mercados, la internacionalización de las empresas, la participación directa en la toma de decisiones y en la resolución de conflictos, ha dado origen a una revisión profunda y a desechar antiguos dogmas en el campo del derecho laboral, dando inicio a una nueva tendencia de la doctrina nacional e internacional, traduciéndose en la creación de nuevas normas jurídicas más atentas a la empresa, núcleo creador de empleo colectivo, y a la tecnología como fundamental instrumento de crecimiento y expansión de esos mercados.

La eliminación de las fronteras territoriales para la conformación y desarrollo de mercados comunes que los haga altamente competitivos, por ejemplo: la Comunidad de Países Europeos y el Mercado Común del Sur (MERCOSUR), los tratados básicos y el derecho derivado de esas comunidades, está por encima, y por tanto prevalece sobre el derecho interno, inclusive sobre la misma norma fundamental de cada uno de sus miembros.

Esta tendencia que ha generado el mundo moderno sobre el derecho laboral, en estas comunidades de libre comercio y en los Estados Unidos de Norteamérica, ya comienza a reflejarse en los países en vías de desarrollo, se nota el rol de las organizaciones sindicales, dejando de lado un rol pasivo



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES
“CECILIO ACOSTA”
SUBCOMISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

frente al estado, asumiendo uno más activo, pluralista y democrático dentro del cual puedan dictar y señalar normas reguladoras del comportamiento industrial y comercial.

Se han tenido que reconocer y regular contratos diferentes a los tradicionales que abarquen las nuevas tendencias tecnológicas, como a nuevas profesiones. Se observa en Venezuela como al final del siglo XX se impuso, por parte del Estado, la Reforma de la Ley Orgánica del Trabajo, como también la nueva Ley Orgánica del Sistema de Seguridad Social (2002), contenida en la norma constitucional.

En la actualidad, se imponen nuevas formas de labor siendo el caso más palpable el tele trabajo que permite a los trabajadores un grado de independencia, además de nuevas formas de organización como el outsourcing, siendo la tendencia mundial en materia laboral hacia el sector servicio como lo destacara Drucker.

En relación al tele trabajo Brooking (1997) citado por Allen (2005) destaca:

Los empleados han cambiado su forma de trabajo y algunos ni siquiera tienen ya un “lugar de trabajo”, sino que trabajan en su casa, comunicándose con sus directores y colegas a través de la autopista de la información. Estos tele trabajadores permiten a las empresas reducir sus costes con menos oficinas, menos salas de reuniones, menos viajes y un enorme ahorro de tiempo (p. 280)



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES
“CECILIO ACOSTA”
SUBCOMISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

EVOLUCIÓN TRADICIONAL DE LOS MODELOS ADMINISTRATIVOS EN EL TRABAJO

La Revolución Industrial

Con la invención de la máquina de vapor por James Watt, a partir de 1776 y su posterior aplicación en la producción, se generó una nueva concepción del trabajo que modificó por completo la estructura social y comercial de la época. Este período se inició en Inglaterra y se extendió con rapidez por el mundo civilizado, conociéndose como Revolución Industrial, la cual se divide en dos épocas a) revolución del carbón y el hierro; y b) revolución del acero y la electricidad.

Liberalismo económico. Corresponde al período de máximo desarrollo de la economía capitalista, la cual se basa en el individualismo, en el juego de las leyes económicas naturales y pregona la libre competencia, desencadenando intensos conflictos sociales en algunas regiones, como antes fuera apuntado.

Concepción científica del trabajo (Frederick Taylor 1856 - 1915). En el primer período de la obra de Taylor, se dedicó exclusivamente a la racionalización del trabajo de los obreros y, luego, en el segundo período definió los principios administrativos aplicables a todas las situaciones de la empresa.

La organización racional del trabajo se basó en el análisis del trabajo operacional, en el estudio de tiempo y movimiento, en la discusión de las tareas y en la especialización del trabajador, para así lograr la eliminación del desperdicio, la ociosidad de los obreros y la reducción de los costos de



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES
“CECILIO ACOSTA”
SUBCOMISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

producción. Además, plantea que el salario constituye la única fuente de motivación para el trabajador.

Consideró a los operarios (obreros) como la extensión de la máquina quienes se debían limitar a cumplir instrucciones, siendo el elemento clave, los supervisores o capataces.

Enfoque de las relaciones humanas en el trabajo (Elton Mayo 1880 - 1949). Esta teoría surge de la necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo iniciada con la aplicación rigurosa del método científico a la que los trabajadores debían someterse forzosamente. Chiavenato (ob. cit.), plantea cuatro causas del surgimiento de la teoría de las relaciones humanas:

1) necesidad de humanizar y democratizar la administración; 2) el desarrollo de las llamadas ciencias humanas, en especial la psicología y la sociología; 3) las ideas de la filosofía pragmática de John Deber y la psicología dinámica de Kart Lewin, fueron esenciales para el humanismo en la administración y 4) las conclusiones de la experiencia de Hawthorne, desarrollada entre 1927 y 1932, bajo la coordinación de Elton Mayo, poniendo en jaque los principales postulados de la teoría clásica de la administración” (p. 107 – 108).

Se constata que el nivel de producción está determinado por las normas sociales y las expectativas que lo rodean y, cuanto más integrado socialmente se está en el grupo de trabajo, mayor será la disposición de producir.

Lewin (1935) verificó posteriormente que el individuo se resistirá al cambio para no apartarse de los parámetros del grupo. Los trabajadores preferían producir menos y ganar menos, que poner en riesgo las relaciones de amistad con sus compañeros (grupos informales). Asimismo, Lewin citado por Davis y Newstrom (2000) consideró: “el



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES
“CECILIO ACOSTA”
SUBCOMISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

comportamiento de los empleados (C) está en función de la interacción entre las características personales (P) y el entorno (E) que rodea a la persona, o $C = f(P, E)$.” (p. 111). En ello juega papel preponderante la cultura organizacional.

Según la teoría de las relaciones humanas, a las personas las motiva principalmente, la necesidad de reconocimiento, aprobación social y participación en las actividades de los grupos sociales en que participan. Se entiende entonces, por relaciones humanas las acciones y actitudes resultantes de los contactos entre personas y grupos.

En la búsqueda de comprensión, aceptación y participación, el individuo trata de compenetrarse con otros individuos y grupos definidos con el fin de satisfacer sus intereses y aspiraciones más inmediatas. En el comportamiento, influye el ambiente y las diversas actitudes y normas informales existentes en los distintos grupos. En ese orden de ideas, afirma Chiavenato (ob.cit.)

...sólo la comprensión de la naturaleza de esas relaciones humanas permite al administrador obtener mejores resultados de sus subordinados: la comprensión de las relaciones humanas facilita la creación de una atmósfera donde cada individuo es estimulado a expresarse libre y sanamente (p. 128).

Mayo (1933) citado por Chiavenato (ob. cit.) consideró al respecto: (a) El trabajo es una actividad típicamente grupal, la actitud del empleado frente al trabajo y la naturaleza del grupo en el que participa son factores decisivos en la productividad. (b) El obrero no actúa como individuo aislado, sino como miembro de un grupo social. (c) La tarea básica de la administración es formar una elite capaz de comprender y de comunicar, compuestas de jefes democráticos, persuasivos y apreciados por todo el personal.



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES
“CECILIO ACOSTA”
SUBCOMISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La organización eficiente no garantiza por si sola mayor producción porque es incapaz de elevar la productividad, sino se identifican, localiza y satisfacen debidamente las necesidades psicológicas del trabajador. La empresa u organización surge entonces como una nueva unidad que proporciona un nuevo hogar, un sitio para la comprensión y la seguridad emocional de los individuos.

Al cotejar la teoría clásica o administración científica con la de las relaciones humanas, se puede apreciar claramente como ésta hace énfasis en sus relaciones, con autonomía por parte del trabajador, delegándole autoridad en la organización grupal con un clima de confianza y apertura, debido a que se inspira en sistemas de la psicología donde se trabaja con la dinámica grupal e interpersonal.

Se esboza el concepto de organización informal; es decir, la organización no sólo se compone de personas aisladas, sino del conjunto de personas que se relacionan espontáneamente entre sí, donde los estímulos psicológicos y sociales son más importantes que las condiciones materiales o económicas. No obstante, es de destacar que para la existencia de grupos informales resulta indispensable la existencia previa de la organización formal.

Enfoque de la teoría “Z” en el trabajo (Williams Ouchi). Llamada teoría situacional o adecuación funcional. Para Ouchi (1982) citado por Salerno (s/f) “Tiene por objeto desarrollar la capacidad de la organización, para coordinar sus recursos humanos, no tecnológicos, con el objeto de incrementar su nivel de productividad” (p. 22).

La Teoría “Z” destaca el valor de la gente, de los trabajadores, del compromiso mutuo entre la empresa y su personal; confirma que la



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES
“CECILIO ACOSTA”
SUBCOMISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

productividad y la autoestima de los trabajadores, se incrementa en aquellas empresas donde existen condiciones de trabajo humanizadas; es decir, donde se le presta atención a las relaciones humanas dentro de la empresa.

Para Ouchi, una organización “Z”, una cultura “Z”, es aquella en la cual existen las siguientes condiciones:

- ◆ Un terreno propicio para la crítica y la sinceridad.
- ◆ La confianza, la amistad y el trabajo en conjunto.
- ◆ La labor del equipo.
- ◆ Dirección por participación directa de los equipos de personal.
- ◆ Reconocimiento de lo que vale la persona que consume sus productos, es decir, los clientes.
- ◆ Un entorno o ambiente propicio para la estabilidad laboral y la integración a la comunidad.

En esta teoría, se evidencian las distintas maneras que puede tener un individuo de satisfacer sus necesidades, basado en su índole individual y en la organización en que labora.

La eficiencia de los individuos se pretende alcanzar, logrando una armonía, entre la satisfacción del deseo de éxito personal, organizacional y las funciones del puesto de trabajo. Necesariamente esto implica desarrollar las aptitudes de los individuos y una nueva concepción de la dirección.

La gerencia bajo los parámetros de la Teoría Z, implica lograr el compromiso de los trabajadores, en ser menos egocentristas y aportar mayor colaboración en sus labores, donde la gerencia, tiene la imperiosa necesidad de propiciar un ambiente de confianza y honestidad para que las personas puedan comunicar sus inquietudes personales y grupales.



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES
“CECILIO ACOSTA”
SUBCOMISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La Teoría Z, expone que el trabajador y su vida son un todo, y las condiciones de trabajo humanizadas, aumentan la productividad y los beneficios de la organización así como también su autoestima.

El trabajo en equipo es tanto para la alta gerencia, como para los subordinados, eje central de los éxitos más importantes en las empresas que han adoptado este sistema. En una organización basada en el enfoque de la Teoría Z, todos sus miembros participan directamente, se reúnen periódicamente para establecer metas de trabajo y aportar soluciones a los problemas que se plantean.

Los círculos de calidad, derivados de la Teoría Z, y aplicados por la gerencia Japonesa de 1962, fueron definidos como reuniones voluntarias de los trabajadores y supervisores, para estudiar y proponer mejoras en el control de la calidad y productividad, identificados en los procesos de trabajo.

En los círculos de calidad, se establecen incentivos económicos, para mejorar la competencia y el aporte que hagan los trabajadores por mejorar la calidad y productividad.

La competencia generalmente se realiza por departamentos y posteriormente pueden implantarse a nivel regional o nacional. Según indica Allen (2005), la competencia del trabajador es:

Características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados diferentes. (p. 29)

Teoría de la contingencia y situacional en el trabajo. Inicialmente desarrollada por Katz y Rozenzweig, y profundizada por los estudios de Noodward, Burns y Stalker, y los de Lorsh y Lawrence, enfatiza la importancia de las interrelaciones entre la organización y el ambiente



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES
“CECILIO ACOSTA”
SUBCOMISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

externo donde ella actúa. Esta teoría subraya igualmente el carácter multidimensional de las organizaciones e intenta explicar cómo y por qué las organizaciones operan en ambientes y circunstancias diferentes.

Su principal aporte conceptual radica en el entendimiento de que no hay una forma única y rígida que sea universalmente válida para organizar a las empresas. En efecto, de acuerdo con los exponentes de este enfoque, no hay “una mejor vía”, sino diseños organizacionales flexibles que se adaptan en cada caso a las circunstancias concretas de la organización y de su entorno.

De esta forma, la gerencia se concentra en enfoques pragmáticos y poco rígidos, basados en la evidencia empírica y en el análisis de un conjunto de factores vinculados con el entorno y la dinámica interna de la propia organización, se apoya en una visión contingente, práctica e inmediata para efectuar los diseños y cambios organizacionales.

Teoría de la motivación en el trabajo. Según Chiavenato (ob. cit.), “la motivación se explica en función de conceptos como fuerzas activas e impulsoras, traducidas por palabras como deseo y rechazo” (p. 68). Esto puede ser interpretado como un proceso dinámico que genera cambios en las personas. Otro aspecto importante es que distintas personas reaccionan de manera diferente ante los mismos impulsos. Se puede decir que se manifiesta de una forma muy personal y selectiva, en base a sus propios conceptos, valores y paradigmas.

En este sentido Allen (ob. cit.) destaca que la motivación es: “el interés recurrente para el logro de un objetivo basado en un incentivo natural; un interés que energiza, orienta y selecciona comportamientos. (p. 42). En síntesis, la motivación impulsa al individuo a orientar sus acciones hacia la satisfacción de las necesidades generadas por un estímulo



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES
“CECILIO ACOSTA”
SUBCOMISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

concreto, y al conseguirlo experimenta una serie de sentimientos gratificantes o puede producir frustración al encontrar barreras que obstaculizan la satisfacción de sus necesidades. El estudio de la motivación conduce a revisar los enfoques de Maslow (1943), Herzberg (1959) y Vroom (1964), citados Davis y Newstrom (ob. cit.).

Los estudiosos de la teoría del comportamiento, constataron que el administrador necesita conocer las necesidades humanas para comprender mejor el comportamiento del hombre y emplear la motivación como un medio para mejorar la calidad de vida dentro de la organización.

Asimismo, la psicología individual se orientó posteriormente hacia la psicología social, y ésta evoluciona hacia la psicología organizacional. Se tomó en cuenta los aspectos planteados por Maslow, en la teoría de la motivación, en la que las necesidades humanas están jerarquizadas y dispuestas en niveles de acuerdo a su importancia e influencia, incluyendo desde las necesidades inferiores o fisiológicas, de seguridad, sociales, de autoestima, hasta la más elevada autorrealización, tomando expresiones variadas según las diferencias individuales.

Maslow presupone que cuando se satisface una necesidad del nivel más bajo, deja de ser motivadora del comportamiento, por lo que se puede atender un nivel más elevado.

Herzberg por su parte, formuló su teoría para explicar mejor el comportamiento de las personas en situaciones de trabajo donde los factores que orientan el comportamiento son intrínsecos o motivacionales (relacionados con los que hace y desempeña el individuo) el trabajo en sí (responsabilidad, progreso y crecimiento) y los extrínsecos o higiénicos (las condiciones ambientales laborales) relaciones interpersonales, supervisión, colegas y subordinados, políticas administrativas y



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES
“CECILIO ACOSTA”
SUBCOMISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

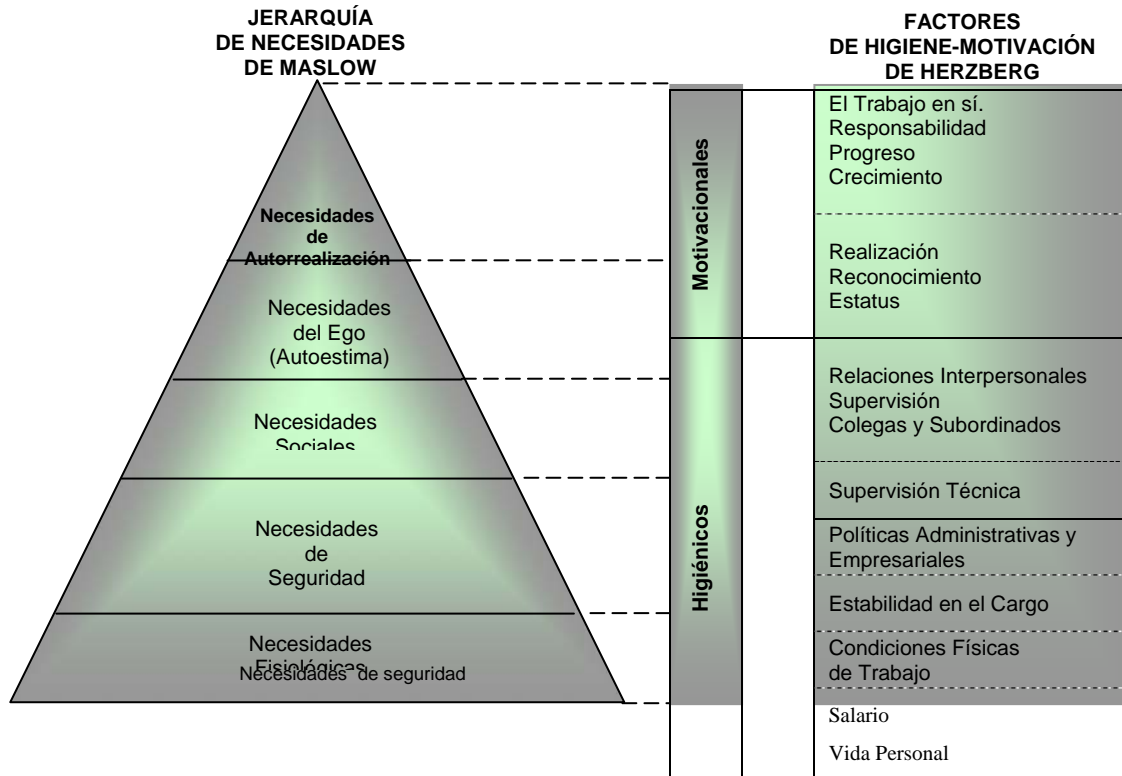
empresariales, estabilidad en el cargo, condiciones físicas de trabajo y salario.

Estos autores (Maslow y Herzberg), coinciden en que lo denominado como las necesidades primarias (fisiológicas y de seguridad), es lo que otros conocen como factores higiénicos, en tanto que las necesidades secundarias (de autoestima y autorrealización) son reconocidas como factores motivacionales.

Para un mejor nivel de comprensión entre los postulados de estos dos investigadores, se presenta a continuación la comparación realizada por Davis (1977) citado por Chiavenato (ob. cit.) gráfico 3



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES
“CECILIO ACOSTA”
SUBCOMISIÓN DE RECURSOS HUMANOS



Fuente: Chiavenato I. (2000) Figura 2.10 Comparación de los modelos de motivación de Maslow y Herzberg. Pag. 79

Por su parte, Vroom en su enfoque de la motivación, rechaza las nociones preconcebidas y reconoce las diferencias individuales. Sus postulados se refieren únicamente a la motivación para producir. Según Vroom (1964), en cada individuo existen tres factores que determinan la motivación para producir:

1. Los objetivos individuales, es decir, la fuerza de voluntad para alcanzar los objetivos.



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES
“CECILIO ACOSTA”
SUBCOMISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

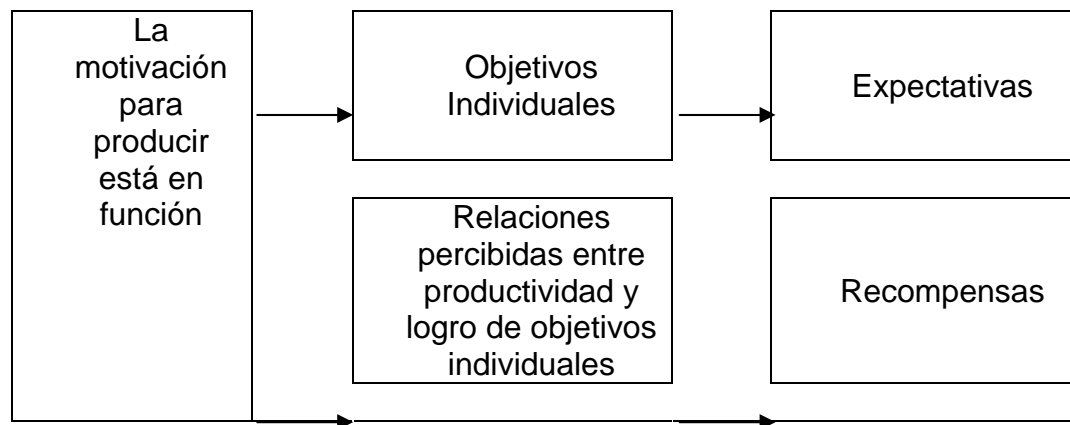
2. La relación que el individuo percibe para la productividad y el logro de los objetivos individuales, y

3. La capacidad del individuo para influir en su nivel de productividad, en la medida en que cree poder hacerlo.

El primero puede estar vinculado a la remuneración y estabilidad en la organización y el cargo, que necesariamente debe ser tan dinámico que le provea al mismo tiempo reconocimiento. En la segunda consideración, expresa una relación proporcionalmente indirecta entre productividad y lo que son sus objetivos, pues si posee la creencia que en la medida que produce más a cambio de una mayor remuneración, pierde el reconocimiento de su grupo, sacrificará entonces la productividad a cambio del reconocimiento social de su grupo.

Asimismo, habrá de influir en su producción tanto la capacidad de realizar la labor como el deseo de realizarla, en base a todo lo cual el autor considera que el trabajador habrá de considerar de manera permanente la expectativa o comportamiento individual a la luz de los resultados finales que obtendrá.

Seguidamente, se presenta la representación gráfica que realiza Chiavenato (ob. cit.) en relación a los motivos para producir Cuadro 1





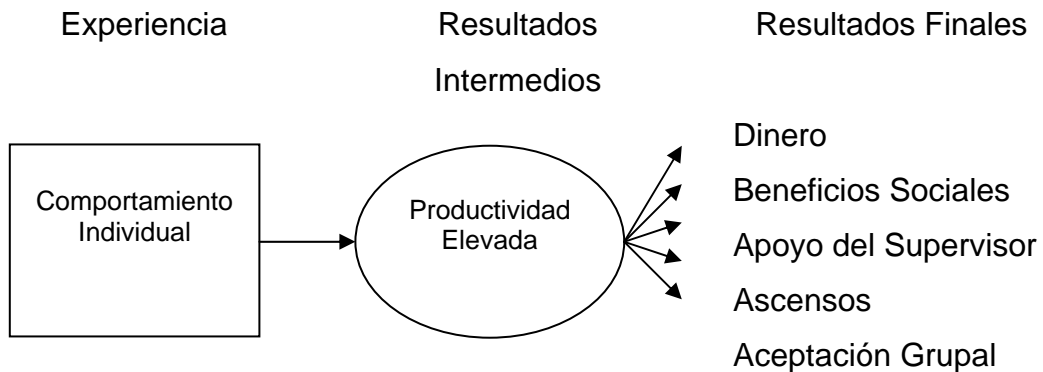
REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
 MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR
 COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES
 "CECILIO ACOSTA"
 SUBCOMISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

		Capacidad percibida de influir en su nivel de producción		Relaciones entre expectativas y recompensas
--	--	--	--	---

Cuadro No. 1 Los tres factores de la motivación (Vroom). Tomado de Chiavenato (ob. cit.) Administración de Recursos Humanos (p. 80).

Asimismo, Vroom propone un modelo de expectativas de la motivación basadas en objetivos intermedios y graduales que conducen a un objetivo final. De acuerdo a este modelo, la motivación es un proceso que regula la selección de los comportamientos, por lo que el individuo percibe las consecuencias de cada alternativa de comportamiento como resultado, las cuales representan una cadena de relaciones entre medio y fines. De este modo, cuando la persona busca un resultado intermedio (aumentar la productividad), está seleccionando los medios para alcanzar los resultados finales (dinero, beneficios sociales, apoyo del supervisor, ascenso o aceptación del grupo). Cuadro 2

Representación gráfica del Modelo de expectativas empleado



Cuadro No. 2 Fuente: Chiavenato (ob. cit.), Administración de Recursos Humanos (p. 81).



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES
“CECILIO ACOSTA”
SUBCOMISIÓN DE RECURSOS HUMANOS



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES
“CECILIO ACOSTA”
SUBCOMISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

ERA DE LA INFORMÁTICA Y DEL CONOCIMIENTO

Es la época actual, cuya característica principal son los cambios rápidos imprevisibles e inesperados, la tecnología de la información abarca la televisión, el teléfono y el computador, ha generado un desarrollo impresionante, transformando al mundo, en un mundo global.

La informática, ha sido un factor determinante en la evolución de la sociedad y es un pilar fundamental en la competitividad empresarial, la cual se volvió intensa y compleja entre las organizaciones donde el mercado de capitales migró de un continente a otro, para buscar nuevas inversión, aunque fueron transitorias.

Sin embargo, la estructura de la organización fue insuficiente para dar la agilidad, movilidad, capacidad de innovación y cambios necesarios en el proceso de enfrentar las nuevas amenazas y aprovechar las oportunidades que presenta el ambiente. Además, el capital financiero dejó de ser el recurso más valioso y cedió el lugar al conocimiento.

El conocimiento puede definirse como aquella información almacenada que puede ser utilizada por la inteligencia de acuerdo a ciertos objetivos, y que es producto de procesos mentales que parten de la percepción, el razonamiento o la intuición. Entonces, percibir es la actividad mental mediante la cual llegan al cerebro los estímulos del exterior y se realiza el proceso de cognición (se actúa a razón de lo que se sabe y se piensa). Por otro lado, concebir es una actividad mental a través de la cual resultan conceptos e ideas a partir de los estímulos percibidos, los cuales determinan a su vez los conceptos de entender y comprender que hacen que el proceso cognoscitivo culmine en aprendizaje.

Lo anteriormente planteado, resalta la idea de que la información es el insumo esencial del conocimiento, en ese sentido el desarrollo de las redes



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES
“CECILIO ACOSTA”
SUBCOMISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

de información fundamentadas, sobre todo por la tecnología de Internet, crea un nuevo contexto en las organizaciones de hoy.

Las organizaciones empresariales disponen de un nuevo recurso que les permite desarrollar su actividad esencial, ese recurso es el conocimiento, el cual reside en el complejo sistema de procesos que dan como resultado la materialización de los bienes o servicios. Existen dos soportes básicos del conocimiento:

a. Los recursos humanos que intervienen en los procesos de producción o de soporte organizacional (formación, capacidades, cualidades personales), y

b. La información manejada en dichos procesos, que capacita a esas personas y permite incrementar su formación o habilidades para el desarrollo de sus tareas.

De la fusión de estos dos soportes, emerge el conocimiento; de manera que en la medida que las estructuras organizacionales faciliten la sincronía entre personas e información, se creará un entorno de conocimiento.

De acuerdo a lo planteado por Morris (2001), la gerencia del conocimiento es el proceso de administrar conocimiento de todo tipo para satisfacer necesidades presentes y futuras e identificar y explorar nuevos conocimientos y desarrollar nuevas oportunidades. Es concebida también como un arte que integra formalmente la información, las personas, la tecnología, métodos y la acción.

Con la práctica consistente y sistemática de la gerencia de conocimiento, la información y el conocimiento fluyen de manera natural en las organizaciones hacia las personas y unidades apropiadas y, en el momento oportuno, de manera que las organizaciones puedan ejecutar sus operaciones de un modo más efectivo y eficiente, aumentando su productividad y agregando valor a los negocios.



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES
"CECILIO ACOSTA"
SUBCOMISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Cabe destacar que, la gerencia del conocimiento funciona a través de las comunidades de conocimiento, cuyo objetivo es coordinar y orientar el proceso de convertir la información en conocimiento. Las comunidades de conocimiento son agrupaciones de trabajadores que teniendo intereses laborales y profesionales comunes, comparten su conocimiento para intercambiar puntos de vista, desarrollar nuevas prácticas e innovar.

Estas comunidades, son de alcance corporativos y se ocupan de tópicos que le dan valor al negocio o representan nuevos retos para la organización. En este sentido, dirige sus acciones hacia la creación, captura, organización, codificación, transferencia, aplicación, protección y medición del conocimiento.

Por lo tanto, la gerencia del conocimiento favorece el desarrollo de una cultura organizacional que debe ser modelada desde los más altos niveles de la organización, sustentándose en conductas asociadas a la innovación, la creatividad y el trabajo en equipo, fortaleciendo la disposición de los trabajadores a compartir sus ideas, información y experiencias sin mayores límites que la necesidad y el deseo de contribuir con la corporación en el proceso de competitividad.

A tales efectos se entiende por competitividad, al sostenimiento de ventajas comparativas que distinguen y permiten a las empresas, el logro de los objetivos propuestos.

Las empresas están comenzando a darse cuenta de la importancia de "saber qué es lo que saben" y de hacer el mejor uso de este conocimiento. El conocimiento está siendo reconocido como el más importante activo de la empresa, siendo el "único recurso significativo" y por lo tanto, están haciendo esfuerzos por definir cómo adquirirlo, representarlo, retenerlo y administrarlo.



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES
“CECILIO ACOSTA”
SUBCOMISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

RACIONALIDAD ORGANIZATIVA

Por su naturaleza como ya fuera apuntado, las organizaciones son instancias que le permiten a sus participantes el logro de objetivos proyectados y que al mismo tiempo, éstos objetivos, sirven como instrumento de evaluación en tanto se logre el estado deseado para lo cual necesariamente debe de manera racional, adecuar los medios, con la aplicación de normas que orientan el comportamiento de sus participantes de la manera más eficiente posible.

En este sentido, Goldon (1997) expone

la organización moderna independientemente del tamaño, tipo de actividad o propietario presenta características que se aproximan al modelo de organización que se basa en el concepto de racionalidad, que significa adecuación de los medios a los fines deseados. La organización racional es aquella cuyo funcionamiento es el más adecuado a lo que la empresa realmente pretende hacer, la racionalidad implica el uso correcto y adecuado de los recursos disponibles, es decir la manera óptima de hacer las cosas con eficiencia. (p. 397)

En la racionalidad organizacional, se deben tener en cuenta una serie de factores propios de ella, tanto intrínsecos como extrínsecos. En los intrínsecos se ubican las fortalezas y debilidades de las instituciones, en tanto que los extrínsecos se encuentran las oportunidades y amenazas.

Resulta entonces importante ubicar ahora la estructura organizacional que permite la aplicación de la racionalidad la cual se divide en tres niveles fundamentales a saber: Estratégico, táctico y operativo.

- ◆ **Estratégico:** Se encuentran los mandos superiores o decisores conformados por la alta gerencia y los accionistas a quienes corresponde orientar la gestión, atender a los clientes e interpretar el medio ambiente, al tiempo de atender las exigencias del entorno.



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES
“CECILIO ACOSTA”
SUBCOMISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

- ◆ Táctico: Conformado por los mandos medios encargados de entrelazar el nivel estratégico con el operativo.

- ◆ Operativo: Nivel en el que se ejecutan las decisiones para lo que incluyen las tareas para lograr los objetivos trazados. Aquí, se llevan a cabo las operaciones rutinarias y es donde se palpa de manera preponderante la racionalidad organizacional, pues sus miembros deben seguir las instrucciones y manuales.

A fin de permitir una visión completa de la racionalidad y niveles organizacionales, así como su visión como sistemas, se considera ahora lo expuesto por Chiavenato (ob. cit.).

De este modo las organizaciones son, por un lado, sistemas abiertos que enfrentan la incertidumbre proveniente del medio ambiente proveniente de las restricciones y contingencias externas impuestas por el ambiente, las cuales penetran a través del nivel institucional – Estratégico – que busca la eficacia tomando decisiones que tratan de aprovechar las oportunidades ambientales, defenderse de las amenazas y neutralizar las restricciones y contingencias del ambiente, para alcanzar resultados satisfactorios. Por otro lado, las organizaciones son sistemas cerrados, teniendo en cuenta que el nivel operacional –Operativo- funciona en términos de certeza y previsibilidad, y opera la tecnología de acuerdo con criterios de racionalidad. Este nivel busca la eficiencia en las operaciones ejecutadas dentro de programas, rutinas y procedimientos estandarizados, cíclicos y repetitivos, para alcanzar resultados óptimos. (p. 38)

Dado que en reiteradas oportunidades se ha planteado lo referente al ambiente, se presenta a continuación las variables que intervienen en el ambiente organizacional sea cual sea el tipo de organización a saber:



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES
"CECILIO ACOSTA"
SUBCOMISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

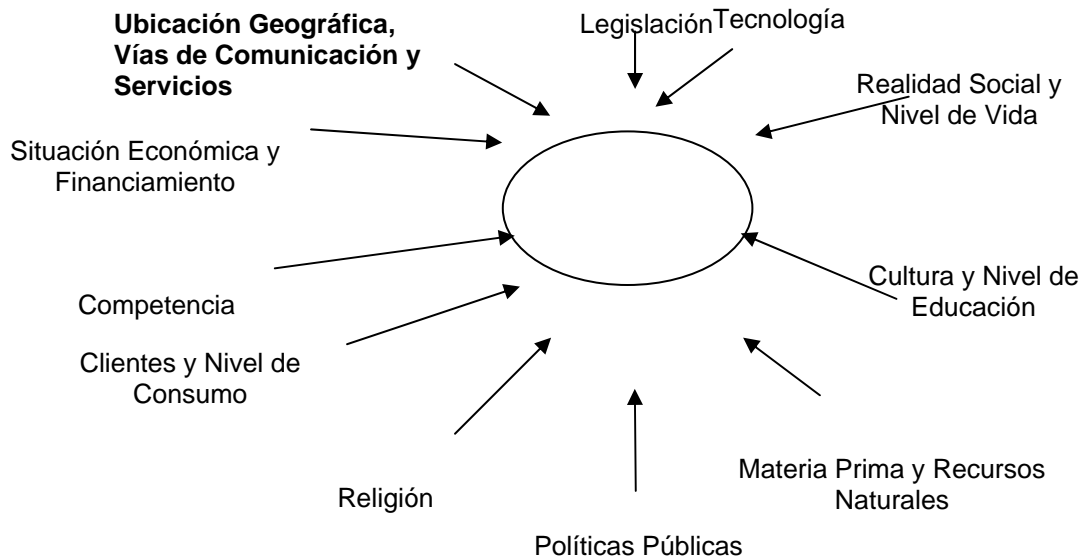


Gráfico 4 Factores intervinientes en el ambiente organizacional

Ahora bien, páginas atrás se indicaba que las organizaciones y las personas mantienen una relación simbiótica que igualmente llevan a cabo las organizaciones con su medio ambiente en el cual, intervienen para el logro de sus objetivos por medio de sus estrategias, planes, políticas, normas y procedimientos, y mediante sus productos. Es así entonces que, las empresas inciden en su medio ambiente como se muestra en la gráfico siguiente:



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES
“CECILIO ACOSTA”
SUBCOMISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

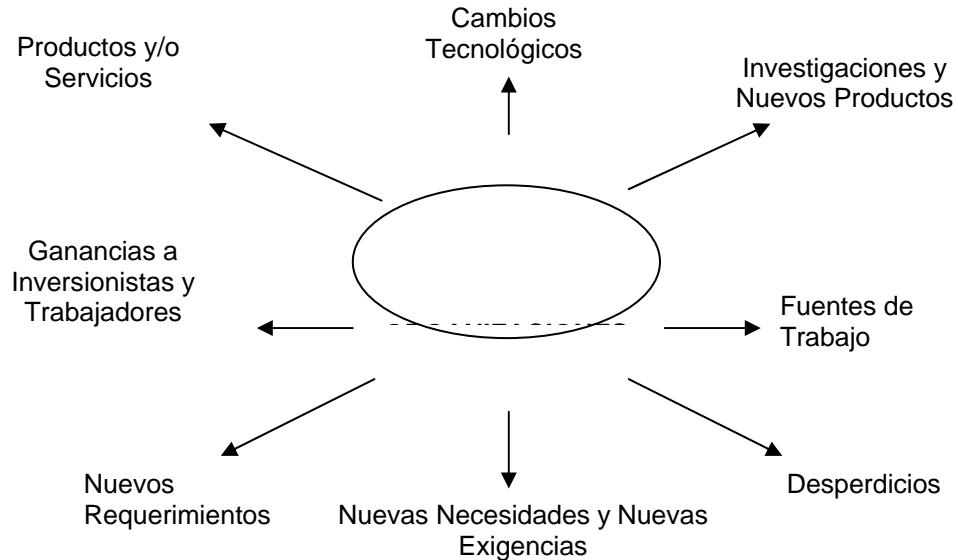


Gráfico 5 Impacto de la organizaciones en el medio ambiente

Chiavenato (Ob. Cit); expone que “la racionalidad implica adecuar los medios utilizados a los fines y objetivos que se desea alcanzar” (p. 33). En la teoría burocrática significa eficiencia; cuando una organización escoge los medios más eficientes para lograr los objetivos deseados, es racional, aunque sólo se tome en cuenta los objetivos organizacionales y no los individuales.

Cabe destacar que, cuanto más racional y burocrática se vuelva una organización, más automáticamente trabajan sus empleados, ya que prevalecen los objetivos de la empresa sobre los individuales. La racionalidad implica, de manera general, adecuar los medios utilizados a los fines y objetivos que se desean alcanzar.

Para Thomson (1988) “La racionalidad organizativa implica la utilización de medios, métodos y procesos con los cuales los miembros de la organización, consideran que pueden alcanzar determinados resultados o fines”. (p.24).



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES
“CECILIO ACOSTA”
SUBCOMISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La racionalidad entonces, se logra a través de normas y reglamentos que rigen el comportamiento de los participantes en la búsqueda de la eficiencia, la organización formal.

Toda organización debe considerar la eficiencia y la eficacia de manera simultánea. La eficacia es una medida normativa del logro de resultados; la eficiencia, una medida normativa de la utilización de recursos.



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES
“CECILIO ACOSTA”
SUBCOMISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

CLIMA ORGANIZACIONAL, CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA COMUNICACIÓN

Clima organizacional

Esta referido al ambiente interno de la organización y como éste afecta de manera positiva o negativa a sus miembros, motivando un comportamiento positivo o negativo según sea el caso. Resulta positivo cuando permite a los integrantes de una institución mantener un elevado nivel de motivación capaz de satisfacer sus necesidades, siendo negativa cuando no se logra satisfacer esas necesidades u objetivos individuales.

Litwin y Striger (1978), citados por Goncalves (1997), propusieron nuevas (9) dimensiones para el estudio del clima organizacional a saber:

1. La estructura,
2. La responsabilidad, entendiéndola hoy como empoderamiento o empowerment.
3. La recompensa.
4. El desafío.
5. Las relaciones.
6. La cooperación.
7. Los estándares.
8. Los conflictos y
9. La identidad.

Ahora, muchos estudiosos estiman conveniente incluir el aspecto o dimensión tecnológica, de manera que son diversos los aspectos a considerarse cuando se desea estudiar el clima organizacional.

Dado que las organizaciones son instancias de participación de los individuos, quienes las crean para procurar satisfacer sus necesidades, no se puede perder de vistas que ellos igualmente, contribuyen en la construcción



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES
“CECILIO ACOSTA”
SUBCOMISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

del clima organizacional, pues cada individuo posee sus propias características de personalidad que se alimenta desde un ángulo biopsicosocial, es decir, de una situación propia del ser humano y/o de su ambiente donde interactúa y coexiste con un conjunto de factores biológicos, psicológicos y sociales que le afectan.

El clima organizacional de acuerdo a lo planteado por Chiavenato, se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización y que está íntimamente ligado al grado de motivación de los trabajadores e indica de manera específica, los aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros, o sea, refleja la influencia ambiental en la motivación de los participantes.

El concepto de motivación (aspecto individual) conduce al de clima organizacional (aspecto organizacional). Los seres humanos están obligados continuamente a adaptarse a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. Esto puede definirse como estado de adaptación, el cual se refiere no sólo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, de estima y de autorrealización que planteó Maslow.

La imposibilidad de satisfacer estas necesidades superiores causa muchos problemas de adaptación, puesto que la satisfacción de ellas depende de otras personas - particularmente de aquellas que tienen autoridad - y por tanto resulta importante para la administración comprender la naturaleza de la adaptación o desadaptación de las personas.

La adaptación, como la inteligencia o las aptitudes, varía de una persona a otra; y dentro de un individuo a otro y de un momento a otro. La adaptación varía continuamente y corresponde más a grados que a tipos. Como indica Chiavenato (ob. cit.):



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES
"CECILIO ACOSTA"
SUBCOMISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

“Una buena adaptación denota "salud mental". Una manera de definir salud mental es describir las características de las personas mentalmente sanas. Esas características básicas son:

1. Sentirse bien consigo mismo;
2. Sentirse bien con respecto a los demás; y
3. Ser capaz de enfrentar por si mismo las exigencias de la vida.”
(p. 85)

Esto explica el nombre de clima organizacional dado al ambiente existente entre los miembros de la organización, el cual está íntimamente ligado a la motivación de éstos. Cuando tienen una gran motivación, se eleva el clima y se establecen relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración, etc. Por el contrario, cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a disminuir y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento. etc., hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad, etc., característicos de situaciones en que los empleados se enfrentan abiertamente contra la empresa (casos de huelgas, mítines, etc.).

A decir de Litwin (1971), citado por Chiavenato, (ob. cit) el concepto de clima organizacional comprende un espacio más amplio y flexible de la influencia ambiental sobre la motivación. "El clima organizacional es la calidad o propiedad del ambiente organizacional que: a) perciben o experimentan los miembros de la organización, y b) influye en su comportamiento." (p. 86).

El clima organizacional entonces, se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación que los ellos indican de manera específica las propiedades motivantes del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES
“CECILIO ACOSTA”
SUBCOMISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre sus miembros.

Por consiguiente, como ya fuera apuntado, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no logra satisfacer esas necesidades. En consecuencia, puede decirse que el clima organizacional influye en el estado de motivación de las personas, y viceversa.

Cuando se habla sobre la conducta motivante o motivada, es necesario prestar atención a lo expuesto por Davis y Newstrom (1999):

La psicología enseña que el comportamiento normal tiene ciertas causas. Éstas pueden relacionarse con las necesidades de una persona y/o con las consecuencias resultantes de sus actos. En el caso de las necesidades lo que motiva a los individuos no es lo que *otros* creen que necesitan, sino lo que *ellos* desean. (p. 13)

En tal sentido, se debe considerar a la motivación como el deseo que impulsa una acción para satisfacer una necesidad o carencia como lo expone Donnelly, Gibson e Invacevich (1996): “Son todas aquellas condiciones internas descritas como anhelos, deseos, impulsos, siendo un estado interno que actúa o induce a algo” (p. 302).

Muchos autores consideran a las necesidades como las grandes impulsoras de las actuaciones de los individuos tanto en el aspecto individual como en el organizacional, sobre el que toca a la gerencia desarrollar sus estrategias para el logro de los objetivos organizacionales como lo expone Laeler y Porter, citados por Chudren y Sherman (1994):

La gerencia causa satisfacción a través de la estructuración adecuada de las recompensas y de las formas en que serán consideradas por los empleados. El grado hasta el cual el empleado percibe que es equitativa la recompensa, no va de acuerdo con la que otros están recibiendo, esto dará como resultado la inconformidad, lo que conduce a reducir el esfuerzo y dedicación



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES
“CECILIO ACOSTA”
SUBCOMISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

que se le coloca al trabajador con una asistencia irregular. (p. 123)

En cuanto al comportamiento individual y la cadena de necesidades y deseo de satisfacción indica Hogdet (1999):

Comprende una reacción en cadena, que empieza con necesidades percibidas, produce deseos o metas buscadas y da lugar a tensiones, que posteriormente provocan acciones para alcanzar metas y finalmente satisfacer los deseos. (p. 168)

Cultura organizacional

Es el conjunto de hábitos y creencias establecidas a través de normas, valores, actitudes y expectativas compartidos por todos los miembros de la organización y que la distingue de las demás. Por otro lado, la esencia de la cultura de una empresa se expresa en la manera de negociar, tratar a sus clientes y empleados, en el grado de autonomía o libertad de los trabajadores y su lealtad, como lo plantea Davis y Newstrom (ob. cit):

La cultura organizacional es el conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparten los miembros de una organización. Esta cultura puede haber sido conscientemente creada por sus miembros principales o sencillamente puede haber evolucionado en el curso del tiempo. Representa un elemento clave del entorno de trabajo en el que los empleados desempeñan sus labores. La idea de la cultura organizacional es un tanto intangible, porque no podemos verla ni tocarla, pero está presente y es muy penetrante. Como el aire de una habitación, rodea y afecta a todo lo que ocurre en una organización. Dado que se trata de un dinámico concepto de sistemas, la cultura también se ve afectada por casi todo lo que ocurre en una organización. (p. 111)

Es así que la cultura representa la identidad de las organizaciones, su historia, la manera como se interrelacionan interna y externamente, siendo única de una a otra organización, en donde la comunicación juega un



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES
“CECILIO ACOSTA”
SUBCOMISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

papel preponderante.

La Comunicación

Tiene como función unir a las personas para compartir conocimientos, percepciones y hasta sentimientos. Por lo tanto, las organizaciones no pueden existir ni operar sin comunicación, puesto que ésta es la red que integra y coordina todas sus dependencias.

Davis y Newstrom (2003), al referirse a los fundamentos de la comunicación exponen:

La comunicación es la transferencia de información y su comprensión entre una persona y otra. Es una forma de ponerse en contacto con otros mediante la transmisión de ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores. Su objetivo es que el receptor entienda el mensaje tal como lo pretende el emisor (p. 55)

En esencia, es un puente de significados entre las personas. Toda comunicación necesita al menos dos personas: la que envía un mensaje y la que lo recibe. Una persona sola no puede establecer comunicación, puesto que el acto de comunicarse sólo puede completarse cuando existe un receptor.

Ahora bien, la comunicación presenta una gama de circunstancias que la afectan. Entre las más destacadas se distinguen: 1º El conocimiento que tanto el emisor como el receptor posean respecto del mensaje (recuérdese que se piensa y actúa a razón de lo que se sabe). 2º El nivel de motivación que cada uno posea (emisor – receptor). 3º El medio o canal que se utilice para la emisión del mensaje (oral, escrito, gestual, etc.). 4º El ambiente en el que se genera la comunicación y 5º La relevancia que para los participantes en la comunicación posea el mensaje, incluyendo en éste aspecto las barreras comunicacionales.



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES
“CECILIO ACOSTA”
SUBCOMISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Con fundamento en los puntos previos, la comunicación puede ser representada así:



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES
"CECILIO ACOSTA"
SUBCOMISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

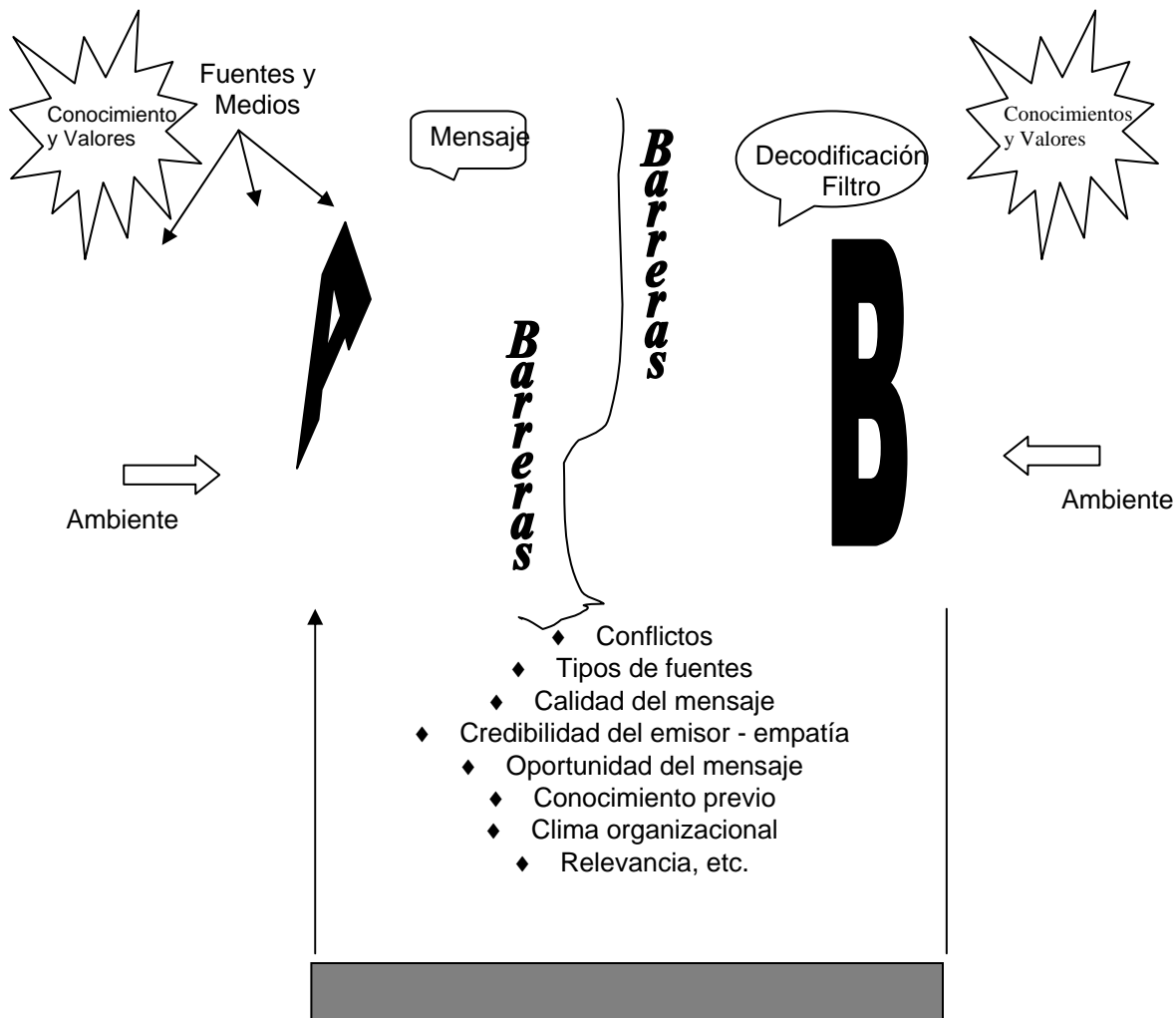


Gráfico 6. El Proceso de la Comunicación

Con respecto a la comunicación Rivero (1998) Citado por Salerno (2002) indica: "Para el éxito de la humanidad, la comunicación ha sido el eje fundamental de su desarrollo. Sin la comunicación, nuestra especie no sobreviviría. Incluso para alimentarnos, los seres humanos tenemos que entendernos y cooperar los unos con los otros." (s/p) con lo cual no se afirma que la comunicación implique la palabra."



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES
"CECILIO ACOSTA"
SUBCOMISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

En las organizaciones, la comunicación presenta gran diversidad de mensajes y se pueden presentar como datos, informes, ideas, etcétera. Es necesario destacar que lo que para un individuo resulta en una información, para su receptor puede ser sólo un dato, así con la sumatoria de varios informes (datos) provenientes de diversos emisores, el receptor los podrá transformar en un nuevo informe para un nuevo receptor, asumiendo entonces el rol de emisor.

Dado el papel preponderante que en las organizaciones juega la comunicación para su existencia y sobrevivencia, es necesario considerar su importancia y los medios que en ella se emplean para tal fin. Así se puede apreciar en la racionalidad organizativa que la comunicación debe fluir desde el nivel estratégico, pasando por el táctico y hasta llegar al operativo que por lo general se manifiesta en la formalidad de normas, procedimientos, manuales, etc., siendo a la inversa, del nivel operativo, pasando por el táctico hasta el estratégico que por lo general se presenta en reporte, necesidades e informes, todo ello en la concepción formal de la organización, pues igualmente existen niveles comunicacionales de manera informal entre los diversos grupos que conforman la organización, la cual no posee la rigidez antes considerada, pues ella se presenta de manera vertical (de abajo hacia arriba o viceversa) y horizontalmente sin respetar estructura alguna. En los gráficos 7 y 8, se puede apreciar ambos tipos de comunicación.

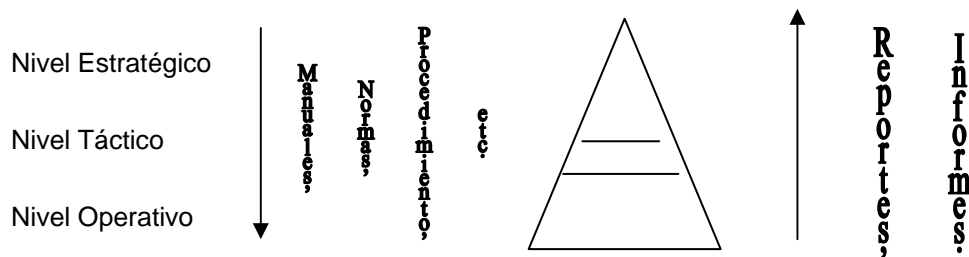


Gráfico 7. La comunicación formal en la organización



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES
"CECILIO ACOSTA"
SUBCOMISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

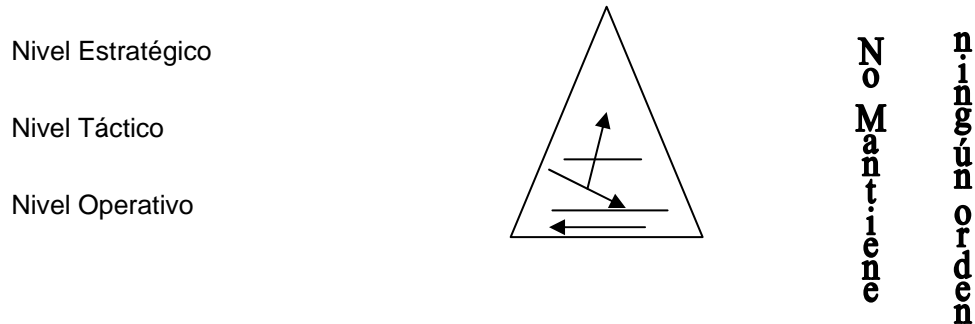


Gráfico 8 La comunicación informal en la organización

La comunicación interpersonal constituye el área más importante cuando se estudian las Interacciones humanas y los métodos de aprendizaje del cambio de comportamiento o de la influencia en el comportamiento de las personas; es un área en la cual el individuo puede hacer mucho para mejorar su eficacia y en la cual se presentan mayores conflictos y malentendidos entre dos personas, entre miembros de un grupo, entre grupos y aun en la organización como sistema.

Existe una estrecha relación entre motivación, percepción y comunicación. La comunicación entre personas está determinada por la percepción que tengan de si mismas y de las demás en determinada situación, y por la percepción de la importancia del momento, expresada desde el punto de vista de la motivación (objetivos, necesidades, defensas).

La idea comunicada se relaciona íntimamente con las percepciones y motivaciones tanto del emisor como del destinatario, en un contexto situacional específico.

La percepción social no siempre es racional o consciente. La percepción social es el medio a través del cual una persona se forma una idea acerca de otra con la esperanza de comprenderla. La empatía o sensibilidad social es el medio por el cual la persona logra desarrollar impresiones rápidas o tener



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES
“CECILIO ACOSTA”
SUBCOMISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

una comprensión actual de los demás. Para describir la empatía, muchos autores utilizan vocablos sinónimos, como comprensión de personas, sensibilidad social o rapidez de percepción social. En el fondo, la empatía es un proceso de comprensión de los demás.

Conviene en este aparte, exponer la definición que sobre percepción presenta Davis y Newstrom (ob. cit.)

Cada persona entiende la realidad y ve las cosas de diferente manera. Incluso frente al mismo objeto, es probable que dos personas lo conciban en forma distinta. Su visión del entorno pasa por el filtro de la percepción, el modo excepcional en el que cada individuo ve, organiza e interpreta las cosas. (p. 12)

Todo individuo tiene su propio sistema conceptual, su propio punto de referencia, sus propios paradigmas que actúan como filtro codificador para acondicionar la aceptación y el procesamiento de cualquier información. Dicho filtro selecciona la información y rechaza aquella que no se adapte a ese sistema o que pueda amenazarlo. Existe una codificación (percepción selectiva) que actúa como defensa y bloquea la información no deseada o que no es importante. Esta defensa puede perjudicar la reformulación de la percepción e impedir la obtención de información adicional, es decir, al obstruir la retroalimentación de los datos. Como lo exponen Davis y Newstrom (ob. cit.)

los individuos tienden a prestar atención a aquellas características de su entorno de trabajo que son congruentes con o refuerzan sus expectativas. La percepción selectiva no sólo puede causar malas interpretaciones de hechos ocurridos en el trabajo, sino que también induce a la futura rigidez en la búsqueda de nuevas experiencias. (p. 12)

Evidentemente, uno de los aspectos más importantes de considerar cuando se estudia la comunicación y su efectividad organizacional, tiene que ver con las barreras de la comunicación y su tipo. A tal efecto, Chiavenato



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES
“CECILIO ACOSTA”
SUBCOMISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

(ob. cit) expone en el siguiente cuadro, los tres tipos de barreras comunicacionales, así

Humanas	Físicas	Semánticas
Limitaciones personales Hábitos de escucha Emociones Preocupaciones Sentimientos personales Motivaciones	Espacio físico Interferencias físicas Fallas mecánicas Ruidos ambientales Distancia Sucesos locales	Interpretación de palabras Traslado de lenguaje Significado de señales Significado de símbolos Decodificación de gestos Sentido de los recursos

Cuadro No. 3 Fuente: Chiavenato (ob.cit.) Tres tipos de barreras a la comunicación (p. 94)

En relación a las barreras comunicacionales en la organización, toca a la gerencia su acción eficiente en post de superar estos obstáculos, de manera de procurarse el éxito esperado.



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES
“CECILIO ACOSTA”
SUBCOMISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

EL RECURSO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES

En los puntos previos se consideró diversos aspectos relacionados con las organizaciones, no obstante, éstas resultan una ficción jurídica que aun cuando se tornan sujetos de derechos y obligaciones, no son capaces de realizar ninguna actividad sin la presencia de las personas a quienes corresponde en nombre de aquellas y en base a sus conocimientos, habilidades y destrezas que fundamenta en su inteligencia, valores y principios; lograr los objetivos organizacionales, mediante la planeación, organización, dirección y control de los recursos materiales y financieros.

Las personas como las organizaciones, igualmente han evolucionado en el tiempo, siendo hoy el mayor activo intangible de las organizaciones, entonces la concepción del hombre como un ser biopsicosocial, es una situación propia del ser humano y/o de su ambiente donde la interacción y coexistencia con un conjunto de factores biológicos, psicológicos y sociales, pueden predisponer a una alteración en su desarrollo, siendo por tanto que cada individuo posee su propia personalidad alimentada desde diversos ángulos que afectan sus actitudes y aptitudes, motivaciones y valores, en una palabra sus paradigmas.

Las personas en las organizaciones son vistas como portadoras de habilidades, capacidades, conocimientos y motivaciones para el trabajo, pero no se debe olvidar que también son seres con características personales, expectativas, objetivos e historias particulares, que conviene destacar, debido a que esto mejorará la comprensión del ser humano en las organizaciones.

El ser humano proactivo, se orienta hacia la satisfacción de sus necesidades, el logro de sus objetivos y aspiraciones; por eso reacciona frente al ambiente y su comportamiento en las organizaciones está



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES
“CECILIO ACOSTA”
SUBCOMISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

determinado por las prácticas organizativas y por el comportamiento proactivo de los miembros de la empresa.

El hombre (etimológicamente hablando) es social, participa en organizaciones, lo que conlleva a relacionarse con otras personas o con algunos grupos, esto contribuye a su identidad y también le permite conseguir información de sí mismo y del ambiente en que vive.

El hombre percibe y evalúa. La experiencia que acumula en el ambiente es un proceso activo, porque selecciona los datos de los diversos aspectos de ese ambiente, los evalúa en función de sus propias experiencias, necesidades y valores, para luego otorgarles una valía.

En diversas épocas, las teorías organizacionales han postulado concepciones diferentes del comportamiento del hombre que es importante destacar y que recoge Chiavenato I. (ob. cit) de manera esquemática como sigue:

Diversas concepciones del hombre (teorías organizacionales)

CONCEPCIÓN	TEORÍA	MOTIVACIÓN BÁSICA
♦ Hombre económico.	♦ Administración científica	♦ Recompensas salariales y financieras
♦ Hombre social.	♦ Relaciones humanas.	♦ Recompensas sociales y simbólicas.
♦ Hombre organizacional.	♦ Estructuralista.	♦ Recompensas sociales y salariales.
♦ Hombre administrativo.	♦ Del comportamiento.	♦ Proceso decisorio y búsqueda de situaciones satisfactorias.
♦ Hombre complejo.	♦ Situacional.	♦ Microsistema individual y complejo.

Cuadro No. 4 Fuente Chiavenato (2000) Introducción a la administración cuadro 2.4 (p. 99)

Toda organización está compuesta de personas de las cuales dependen para alcanzar el éxito y mantener su continuidad y existencia. Según los planteamientos del mismo Chiavenato, la tendencia actual busca que todas



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES
“CECILIO ACOSTA”
SUBCOMISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

las personas, en todos los niveles de la organización, funcionen como administradores de sus propias tareas y no sólo como ejecutores, es decir, que se empoderen (empowerment - empoderamiento) de sus actividades.

En el proceso de ejecutar la tarea, cada persona ha de tomar conciencia con relación al papel del diagnosticador de situaciones para luego buscar soluciones a los problemas y, así, procurar un mejoramiento continuo en el trabajo que realiza, lo que se traduce en beneficios porque se consolidan las organizaciones exitosas.

Como antes se indicara, las personas constituyen las organizaciones; el estudio de las personas entonces, es el elemento básico para comprenderlas y corresponde particularmente a la Administración de Recursos Humanos ese importante trabajo. El especialista en recursos humanos tiene dos alternativas: estudiar a las personas como seres (dotados de personalidad e individualidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones y objetivos individuales) o como recursos (poseedores de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para desarrollar labores empresariales). Muchas de las empresas dan énfasis a la segunda alternativa, aunque no pueden dejarse de lado aspectos como la personalidad, las expectativas, valores, motivaciones, etc. Lo ideal sería administrar a las personas como personas; mejor aún, administrar con las personas.

El ser humano es un animal social porque posee tendencia a la vida en sociedad y a participaciones multigrupales. Vive en organizaciones y ambientes que son cada día más complejos y dinámicos. Ha estructurado un sistema total, desde el cual organiza y dirige sus asuntos, puesto que las organizaciones son personas, las organizaciones son grupos y las organizaciones son organizaciones.



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES
“CECILIO ACOSTA”
SUBCOMISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Los gerentes administran personas, los gerentes administrativos dirigen grupos, y los gerentes administran empresas. Los gerentes son personas, los gerentes son miembros de grupos, y los gerentes son miembros de las empresas.

Sin embargo, la versatilidad humana es muy grande; cada persona es un fenómeno multidimensional, sujeto a las influencias de muchas variables. El haz de diferencias, en cuanto a aptitudes, es amplio y los patrones de comportamiento aprendidos son bien diversos. Las organizaciones no disponen de datos o medios para comprender la complejidad de sus miembros, los investigan de manera constante.

Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las personas constituye el elemento básico para estudiar las organizaciones y particularmente de la Administración de Recursos Humanos.



RECURSOS HUMANOS

Los recursos humanos son los atributos de la fuerza de trabajo disponibles en un momento dado, por su misión como unidad administrativa, está orientada al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, experiencia, salud, conocimiento, habilidades y destrezas de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la organización y de la sociedad en general.

A fin de profundizar lo antes expuesto, se destaca lo expuesto por Chiavenato (ob. cit)

Los recursos humanos son personas que ingresan, permanecen y participan en la organización en cualquier nivel jerárquico o tarea. Estos se distribuyen tomando en cuenta el nivel institucional, dirección, en el nivel intermedio; gerencial y asesoría, en el nivel operacional; técnicos, auxiliares, operarios y los supervisores de primera línea. (p. 128)

El recurso humano, es el único recurso vivo y dinámico de la organización que decide en base a su talento, conocimiento, y habilidades, el manejo de los demás recursos (físicos, materiales o económicos).

Asimismo, la administración de recursos humanos consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de proveer el desempeño eficiente del personal. En el proceso se ha de procurar que las personas den el máximo de sí mismas con una actitud positiva y favorable.

En este sentido, indica Páez, Gómez y Raydan (ob. cit.):

La misión de recursos humanos en las empresas desempeñan un rol dinamizador clave en el proceso de mejoramiento continuo de la calidad y productividad. La tarea, más o menos genérica de la Gerencia de Recursos Humanos es: diseñar, establecer y controlar las políticas, normas y procedimientos en materia de personal,



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES
“CECILIO ACOSTA”
SUBCOMISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

facilitando las siguientes funciones: selección, entrenamiento, clasificación, remuneración, promoción, desarrollo, seguridad, relaciones y comunicaciones. (p. 26).

Esta rama espacialísima de la administración, se nutre o hace auxiliar de áreas específicas como la psicología, sociología, ingeniería, medicina, derecho y otras que contribuyen en procesos generales del talento humano, en una, o para una organización.

Así, el eje fundamental de la gestión del talento humano puede ser ubicada en el diseño de cargos, dado que en base a su estructura se implementaran áreas específicas como por ejemplo: la atracción, captación, orientación, mantenimiento, desarrollo, evaluación y control la Dessler G. (1996) considera a la administración de personal o recursos humanos, desde dos perspectivas fundamentales a saber: Como proceso administrativo gerencial cumple con “...la planificación. Organización, formación de un equipo de trabajo, dirección y control”. (p. 2)

En una segunda instancia, Dessler (1996) indica de manera puntual sobre la administración de recursos humanos, en los términos siguientes:

Se refiere a los conceptos y técnicas que usted debe llevar a cabo, a los aspectos relacionados con la gente o el personal de su función administrativa. Estos incluyen:

Análisis de puestos (determina la naturaleza de cada función del empleado)

Planificación de las necesidades de mano de obra y el reclutamiento de los candidatos al puesto.

Selección de los candidatos al puesto.

Orientación y capacitación a nuevos empleados.

Proveer incentivos y prestaciones

Evaluación del desempeño.

Comunicación (entrevistas, asesoramiento y disciplina).

Capacitación y desarrollo.

La formación del compromiso del empleado.

Y lo que en un gerente debería saber acerca de:

La igualdad en las oportunidades y la acción afirmativa.



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES
“CECILIO ACOSTA”
SUBCOMISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La salud y seguridad del empleado.
El manejo de las quejas y las relaciones laborales” (p. 2).



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES
“CECILIO ACOSTA”
SUBCOMISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Áreas de Competencias Organizacionales de Recursos Humanos, Según los Enfoques Administrativos

Seguidamente, se presentan las teorías fundamentales sobre las cuales se ha basado la administración de recursos humanos durante décadas desde el siglo XX.

Douglas McGregor (1971), citado por Chiavenato (ob. cit.), identificó las dos concepciones básicas de la administración, las cuales denominó teoría X y Y

Teoría X. Dentro de esta concepción la labor de administración se ha restringido al empleo y control de la energía humana, únicamente en dirección a los objetivos de la organización.

La administración responde por la organización de los elementos productivos de la empresa (dinero, material, equipo, personal).

El recurso humano es considerado sólo como un recurso más que requiere la organización para producir, debiendo en consecuencia, ser dirigido el esfuerzo de las personas controlando sus acciones y modificando su comportamiento, para atender de manera exclusiva las necesidades de la organización.

Teoría Y. En esta concepción la labor se amplía y se fundamenta en la teoría de la motivación.

La administración es responsable de la organización en cuanto a los elementos productivos de la empresa (dinero, materiales, equipos, personal), para el alcance de sus fines económicos.

La labor principal es crear condiciones para que las personas reconozcan y desarrollen por sí mismas las características. Crea condiciones organizacionales y métodos operacionales mediante los cuales las personas



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES
“CECILIO ACOSTA”
SUBCOMISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

puedan alcanzar sus objetivos individuales con mayor facilidad y dirigir sus propios esfuerzos hacia los objetivos de la organización.

Administrar es un proceso de crear oportunidades, liberar potencialidades, retirar obstáculos y ayudar al crecimiento.

Seguidamente, se presentan los supuestos en los que se basaron estas teorías, presentado por Chiavenato (ob. cit.)

Teoría X	Teoría Y
<ul style="list-style-type: none">• A los seres humanos no les gusta el trabajo y tenderán a evitarlo, siempre que ello se posible.• Toda organización tiene objetivos, cuyo logro requiere que se obligue, se controle y hasta se amenace con castigos a las personas que en ellas trabajan para que sus esfuerzos se encaminen hacia la consecución de los objetivos.• El ser humano prefiere ser dirigido, en vez de dirigir.• El ser humano procura evitar las responsabilidades siempre que sea posible.• El hombre común es, relativamente poco ambicioso.• Las personas se preocupan sobre todo por su propia seguridad y bienestar.	<ul style="list-style-type: none">• El trabajo puede ser una fuente de satisfacción o de sufrimiento, dependiendo de ciertas condiciones.• El control externo y las amenazas de castigo no son los únicos medios para estimular y dirigir los esfuerzos. Las personas pueden ejercer el autocontrol y autodirigirse, si pueden ser convencidas de comprometerse a hacerlo.• Las recompensas en el trabajo se hallan ligadas a los compromisos asumidos.• Las personas pueden aprender a aceptar y asumir responsabilidades.• La imaginación, la creatividad y el ingenio se hallan en la mayoría de las personas.• El potencial intelectual del ser humano normal está lejos de ser utilizado en su totalidad.

Cuadro No. 5 Fuente: Chiavenato (ob. cit.) Teoría X y teoría Y: diferentes concepciones de la naturaleza humana (p. 137)

Teoría Z. Sostiene que la productividad es más relevante en la administración de personal que de tecnología.

El proceso decisorio es participativo y consensual. El empleo es vitalicio, existe estabilidad en el cargo. La organización funciona como una comunidad unida estrechamente por el trabajo en equipo. Fomenta una visión cooperativa asociada a la confianza.



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES
“CECILIO ACOSTA”
SUBCOMISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Enfoque sistémico y situacional de la administración de recursos humanos. Los partidarios de la teoría del comportamiento estudian la organización desde la óptica de un sistema de intercambio de estímulos y contribuciones en una compleja red de decisiones. La preocupación de estos enfoques es construir modelos abiertos más o menos definidos, que interactúen con el ambiente de manera dinámica y cuyos subsistemas también marchen en una interacción tanto interna como externa.

En el modelo situacional se tiene una visión de adentro hacia fuera de la organización y se hace énfasis en el ambiente y las exigencias de éste, por encima de la dinámica organizacional. Sosteniendo que las características ambientales determinan las organizacionales, debido a que en el ambiente se encuentran las explicaciones causales de las características organizacionales. Por lo que plantea, que no existe una mejor manera de administrar y coordinar, sino que todo depende de las características ambientales que sean importantes para la organización.

En tal sentido Chiavenato (ob. cit), indica: “No existe una sola manera de coordinar ni de administrar bien la organización (the best way); todo depende (it depends) de las características ambientales que sean importantes para la organización”. (p. 148).

Es así como la realidad social, cultural, religiosa, política, económica y tecnológica, intervienen en la organización, tanto como las modas, la ubicación geográfica y la competencia, respondiendo a su realidad espacio – temporal.

Para la administración contingente de recursos humanos según lo expone Chiavenato (ob. cit.) no hay leyes ni principios universales. La ARH es contingente debido a:

...depende de la situación organizacional, del ambiente, de la tecnología empleada por la organización, de las políticas y



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES
“CECILIO ACOSTA”
SUBCOMISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

directrices vigentes, de la filosofía administrativa predominante, de la concepción que se tenga en la organización acerca del hombre y de su naturaleza y, sobre todo, de la calidad y cantidad de los recursos humanos disponibles. (p. 152) .

Estos factores van cambiando según su nueva realidad, realidad que afecta o trastoca a las organizaciones de manera directa, correspondiendo a sus gerentes, y en especial a los encargados del talento humano, monitorearlos y asumirlos como una estrategia que les permita la subsistencia organizacional.

Así como no existen leyes ni principios universales aplicables a las organizaciones, la gestión del talento humano a diario debe aplicar esta máxima, en cuanto a la administración del recurso humano, pues no existe una forma única de abordar un problema y lograr una solución, a pesar que el problema sea semejante, cuando éstos se plantean con diferentes trabajadores. Aquí toca entonces recordar que, cada individualidad posee su propio mapa mental o paradigma que ha ido nutriéndose cada día de su vida en base a: sus experiencias anteriores, principios y valores rectores, medio ambiente en el que se desenvuelve, nivel de instrucción y otros aspectos que contribuyen en su formación como ser humano, correspondiendo entonces reconsiderar la teoría del hombre complejo.

Como colofón de lo planteado en este aparte, se presenta a continuación el cuadro resumen de Chiavenato (ob. cit.) que permitirá apreciar las diversas concepciones dadas a la administración de recursos humanos como sigue:



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES
“CECILIO ACOSTA”
SUBCOMISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Concepciones teóricas y filosóficas del trabajo

Teoría	Características
Clásica	La división del trabajo es la base de la organización, conduciendo así a la especialización y a la diferenciación de las tareas; es decir, a la heterogeneidad. La división del trabajo se puede dar en dos direcciones: (a) verticalmente, según los niveles de autoridad y responsabilidad; (b) horizontalmente, de acuerdo a las actividades desarrolladas por la organización.
Humanística	Las ideas de John Dewey y la psicología dinámica de Kurt Lewin fueron esenciales para el humanismo en la administración. El contenido y la naturaleza del trabajo influyen grandemente en la moral del trabajador. Los trabajos simples y repetitivos, tienden a volverse monótonos y mortificantes, lo cual afecta de manera negativa las actitudes del trabajador y reduce su eficiencia y satisfacción. Por lo tanto, esta teoría concibe el trabajo como una actividad típicamente grupal, ya que el nivel de producción está más influenciado por las normas del grupo que por los incentivos salariales y materiales de producción. El obrero no actúa como individuo aislado, sino como miembro de un grupo social; esta postura hace énfasis en las relaciones humanas entre los empleados.
Sistémica	Las organizaciones se consideran como sistemas abiertos, pues el comportamiento es probabilístico. El trabajo está concebido como un conjunto de partes que guardan una interdependencia entre sí, para alcanzar la homeostasis o estado de equilibrio al trabajo, tiene carácter integrador.
Contingencial	El aporte conceptual radica en el entendimiento que no hay una forma única y rígida que sea universalmente válida para organizar a las empresas. En el trabajo se toma en cuenta la evidencia empírica y en el análisis de un conjunto de factores vinculados con el entorno y la dinámica interna de la propia organización. A diferencia de los demás enfoques o teorías, no preconiza un carácter normativo e ideal para las organizaciones, sino que, como su nombre lo indica, se apoya en una visión contingencial, práctica e inmediata para efectuar los diseños y cambios organizacionales.

Cuadro No. 6 Fuente. Chiavenato (2002)

Enfoques múltiples de recursos humanos. La administración de recursos humanos, como ya fuera indicado, es un área interdisciplinaria que se apoya en otras disciplinas abarcando una gran cantidad de áreas del conocimiento



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES
“CECILIO ACOSTA”
SUBCOMISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

que incluyen desde la psicología, pasando por la medicina hasta finalizar en la interpretación y análisis de aspectos legales, entre otros.

Ello tiene fundamentalmente dos enfoques a saber, uno a lo interno de la organización y el otro a lo externo, en donde se incluyen retos como la globalización, las nuevas tecnologías, el cambio, el desarrollo del capital intelectual, el mercado y los costos versus la inversión, vinculado a las personas que son los verdaderos creadores de ventajas competitivas como lo expone Sherman, Bohlander, y Scout (1999)

Especialmente en industrias que venden conocimientos, como las de servicios de software y de información, el éxito depende cada vez más del “Know-how de las personas participantes”, del conocimiento, las habilidades y capacidades imbuidas en los miembros de una empresa. De hecho, un número creciente de expertos plantea hoy en día que la clave del éxito de una empresa se basa en el establecimiento de un conjunto de **aspectos medulares de competencia** – conjuntos de conocimientos integrados dentro de una organización que los distinguen de sus competidores y otorgan valor agregado a los clientes-”. (p. 4). Destacado nuestro

LA ARH COMO RESPONSABILIDAD DE LÍNEA Y FUNCIÓN DE STAFF

Ajustada a la realidad de cada organización, la unidad encargada del talento humano puede ser de línea o de staff, no obstante su función primordial como antes fuera expuesto, posee diversas vertientes en lo gerencial y administrativo.

Según lo expone Reinoso (1993), la función asesora o de staff “Es aquella que tiene como objetivo el dar una pauta y aconsejar a la función de línea y sólo consta de pensamiento (estudio, análisis y proposición), pero carece de poder de acción” (p. 15), describiendo luego a la función ejecutiva



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES
“CECILIO ACOSTA”
SUBCOMISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

o de línea como: “aquella que tiene como objetivo dirigir y ejecutar directamente sus labores” (p. 17).

En su que hacer, a la gerencia de recursos humanos corresponde intervenir en los procesos de atracción, captación, orientación, mantenimiento, desarrollo, evaluación y control del talento necesario, lo cual logra mediante el empleo de políticas, normas y procedimientos enmarcadas en cada realidad organizacional.

Seguidamente, se presenta el cuadro esquemático por subsistema desarrollado por Dessler (ob. cit.) en torno a este punto y que el autor titula: Actividades seleccionadas que ilustran la división de la responsabilidad de personal/RH entre línea y staff.



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES
“CECILIO ACOSTA”
SUBCOMISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

	ACTIVIDADES (LÍNEA) DE LOS SUPERVISORES DE DEPARTAMENTOS	ACTIVIDADES (STAFF) DE LOS ESPECIALISTAS DE PERSONAL/RH
I Reclutamiento y selección	<p>Ayuda al análisis de puestos a listar las tareas y responsabilidades específicas del puesto en materia</p> <p>Explica al staff de personal/RH las necesidades futuras y el tipo de gente que se va a contratar</p> <p>Describe los “requisitos humanos” del puesto para que personal/RH pueda desarrollar los exámenes de selección adecuados.</p> <p>Entrevista a los candidatos y toma de la decisión de selección final.</p>	<p>Redacta las descripciones y especificaciones de puestos con base en la información recibida del supervisor de departamento.</p> <p>Desarrolla los planes de personal mostrando a los empleados factibles de promoción.</p> <p>Desarrolla fuentes de solicitantes calificados y se ocupa de las actividades de reclutamiento enfocadas al desarrollo de reservas de solicitantes calificados</p> <p>Dirige las entrevistas iniciales de selección de candidatos al puesto y envía a los candidatos posibles al supervisor de departamento.</p>
II Capacitación y desarrollo	<p>Orienta a los empleados en detalle respecto a la compañía y el trabajo e instruye y capacita a los nuevos empleados.</p> <p>Evalúa y recomienda a los gerentes para actividades de desarrollo.</p> <p>Proporciona el liderazgo y la consolidación para formar grupos de trabajo eficientes.</p> <p>Utiliza las formas de evaluación de la empresa para evaluar el desempeño del empleado.</p> <p>Asesora en el progreso de carrera de los subordinados y les aconseja lo relacionado con las posibilidades de su carrera.</p>	<p>Prepara los materiales de capacitación y los documentos y perfiles de la orientación.</p> <p>Aconseja al CEO respecto al plan de desarrollo para gerentes con base en el proyecto establecido de las necesidades futuras de la empresa.</p> <p>Sirve como recurso para proporcionar información de la forma de instruir y operar los programas de mejoramiento de la calidad y los esfuerzos para formar grupos.</p> <p>Desarrolla las herramientas para la evaluación del desempeño y mantiene registros de las evaluaciones.</p> <p>Desarrolla la planificación de carrera y el sistema de promoción que incluye los procedimientos de promoción desde dentro, las herramientas de asesoramiento de carrera y los registros para verificar el progreso en la carrera de los</p>



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES
“CECILIO ACOSTA”
SUBCOMISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

empleados



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES
“CECILIO ACOSTA”
SUBCOMISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

III Compensación	<p>Asiste a personal/RH proporcionando información respecto a la naturaleza y valor relativo de cada puesto, que sirve como base para las decisiones de compensación.</p> <p>Evalúa el desempeño del empleado con el propósito de elevar los premios y los incrementos por méritos.</p> <p>Toma decisiones respecto a la naturaleza y cantidad de los incentivos para pagar a los subordinados.</p> <p>Decide sobre el paquete de prestaciones y servicios que la empresa paga.</p>	<p>Dirige los procedimientos de evaluación de puestos enfocados a determinar el valor relativo de cada puesto en la empresa.</p> <p>Dirige los estudios salariales para determinar lo que otras empresas pagan a los mismos puestos o similares.</p> <p>Sirve como recurso de asesoría a la administración en línea respecto a los incentivos financieros y alternativas al plan de pagos.</p> <p>Desarrolla, en consulta con la administración de línea, los paquetes de prestaciones y servicios de la empresa que incluyen las opciones para el cuidado de la salud y pensiones.</p> <p>Verifica la tasa de impuesto al desempeño de la empresa y realiza la compensación de trabajadores y asesora a la administración de línea para llevar los pasos necesarios para reducir ambos costos.</p>
IV Relaciones laborales	<p>Establece el ambiente cotidiano de respeto y la confianza necesaria para mantener saludables las relaciones entre la administración y los trabajadores.</p> <p>Aplica constantemente los términos del acuerdo laboral.</p> <p>Asegura que el procedimiento de perjuicios de la empresa funciona de manera coherente con el acuerdo laboral y toma las decisiones finales sobre las quejas después de investigarlas.</p> <p>Trabaja con personal/RH en la negociación del contrato colectivo.</p>	<p>Hace el diagnóstico de las causas subyacentes a la inconformidad laboral anticipándose al tipo de problemas morales u otros que puedan conducir a esfuerzos de sindicalización.</p> <p>Dirige la investigación necesaria para preparar las negociaciones del contrato laboral; en particular investiga asuntos como costo de las demandas del sindicato, popularidad de los diferentes términos del sindicato y qué hacen empresas semejantes.</p> <p>Capacita a los gerentes de línea para la interpretación de los términos del contrato y las trampas legales que se deben evitar durante los esfuerzos de organización del sindicato.</p> <p>Asesora a los gerentes sobre cómo manejar las quejas y ayuda a ambas partes en la búsqueda de</p>



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES
“CECILIO ACOSTA”
SUBCOMISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

los acuerdos relacionados con las
quejas.
Mantiene contacto con los
representantes del sindicato.



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES
“CECILIO ACOSTA”
SUBCOMISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

<p>V Higiene y seguridad del empleado</p>	<p>Mantiene líneas de comunicación abiertas entre empleados y gerentes para que los empleados estén constantemente al tanto de los asuntos importantes de la compañía y que tengan varios canales por que puedan expresar sus intereses y asirse a la cadena de mando. Se asegura que los empleados tengan un trato justo garantizado en relación con la disciplina, despidos y la seguridad en el trabajo. Continuamente dirige a los empleados en la aplicación constante de los hábitos seguros de trabajo. Reconoce y premia a los empleados por su comportamiento seguro en el trabajo. Prepara reportes de accidentes de manera oportuna y precisa. Desarrolla un plan estratégico a largo plazo para la empresa con el fin de proporcionar normas a los departamentos (incluyendo a personal/RH) en relación con el tipo y número de empleados a contratar, la adecuación de los diferentes tipos de planes de compensación, etcétera.</p>	<p>Asesora a la administración de línea en las técnicas de comunicación que se pueden utilizar para estimular la comunicación hacia arriba y hacia abajo. Desarrollo el procedimiento de trato justo garantizado y capacita a los gerentes de línea en se aplicación. Analiza los puestos para desarrollar reglas de prácticas seguras y aconseja sobre el diseño de los aparatos de seguridad como las protecciones de maquinaria. Investiga oportunamente los accidentes, analiza sus causas, hace recomendaciones para evitar accidentes y presenta la forma necesaria a la Administración de Seguridad e Higiene Ocupacional (en Estados Unidos). Estudia las leyes de compensación y trabaja con la gente de seguros y si es necesario con los abogados para manejar los casos de compensación a los trabajadores.</p>
---	---	---

Cuadro No. 7 Fuente: Dessler (1996) Actividades que ilustran la división de la responsabilidad de personal/RH entre línea y staff (p. 8 y 9)

Como máximo responsable organizacional, se ubica al gerente general o presidente de la empresa, pues toca a él rendir cuentas, principalmente del



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES
“CECILIO ACOSTA”
SUBCOMISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

uso de los recursos financieros invertidos en el negocio, para lo cual se hace asistir de un equipo de trabajo especialistas en cada unidad productiva y de servicios de la organización. Es así como entre sus unidades se ubica un área encargada de la administración del talento humano, que en base a las necesidades de la organización, será responsable de gestionar el recurso humano necesario.

Sin embargo, el aprovechamiento de los recursos humanos, diseminados en todas las unidades de la organización, imponen a todos los gerentes de las más diversas áreas, la gestión de quienes estén bajo su influencia, pues éstos gerentes son quienes implementan las políticas en materia de personal, que se agudizan en la medida que la organización posee un mayor tamaño y se disemina en diversas áreas geográficas.

La autoridad es el derecho a tomar decisiones, dirigir el trabajo de otros y dar órdenes, funciones de la gerencia de línea, en tanto que a la gerencia de staff corresponde dar soporte técnico y colaborar con la primera. Así corresponderá a la gerencia de línea en materia de recursos humanos: ubicar al personal en el cargo adecuado para su eficaz desempeño, orientarlo para su inmediata incorporación, capacitarlos, contribuir en el desarrollo de las relaciones laborales al tiempo de propiciar un mejor clima laboral, interpretar y aplicar las políticas y procedimientos, controlar la inversión y proteger la salud de los trabajadores.

En tanto que, a la gerencia de staff de recursos humanos tocará servir de apoyo a los gerentes de línea, al tiempo de asistirles en la contratación y retiro de los trabajadores, atender las quejas y reclamos devenidos con ocasión del trabajo y proporcionar información relevante en cuanto a los recursos humanos.

En consecuencia, se podría plantear que la gerencia de staff de recursos humanos, atiende fundamentalmente cuatro grandes áreas a saber:



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES
“CECILIO ACOSTA”
SUBCOMISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

- Asesoría, para permitir a la organización alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
- Servicio que proporcione una mayor competitividad.
- Desarrollo e implementación de políticas que permitan propiciar el cambio y la ética, y
- Mantenimiento de un adecuado clima laboral, por medio del cual permita a los trabajadores su autorrealización y satisfacción, mantener y desarrollar su calidad de vida.

Como colofón, seguidamente se exponen los dos objetivos de recursos humanos elaborados por Guerreiro y sus empleados de Brasil Cosmopolita, S. A. referido por Chiavenato (ob. cit.)

1. *“Agregar valor a la organización, a sus miembros y sus clientes.* Esto significa que el DRH debe ser un órgano de enriquecimiento de talentos y no sólo un órgano de control y fiscalización. La tarea básica del DRH pasa a ser invertir en el capital intelectual, transmitir actitudes y conocimientos, capacitar a las personas y crear las condiciones para que éstas utilicen sus habilidades con eficacia, en especial las intelectualidades.
2. *Gerencia con las personas y no gerencia a las personas.* Esto significa que el DRH debe ser su órgano que incentive la participación de las personas en las decisiones y que transforme los gerentes de jefes autócratas en líderes orientadores e incentivadores. Utilizar al máximo la inteligencia y el talento de las personas para obtener sinergia de esfuerzos y ampliación de conocimientos.” (p 11 – 12).

Visión sistémica de RH. Se inicia en los principios de interrelación e interdependencias, en un proceso donde las partes están conectadas para formar un todo organizado. La interrelación hace que cualquier cambio producido en un subsistema influya en los otros, lo cual originará nuevos

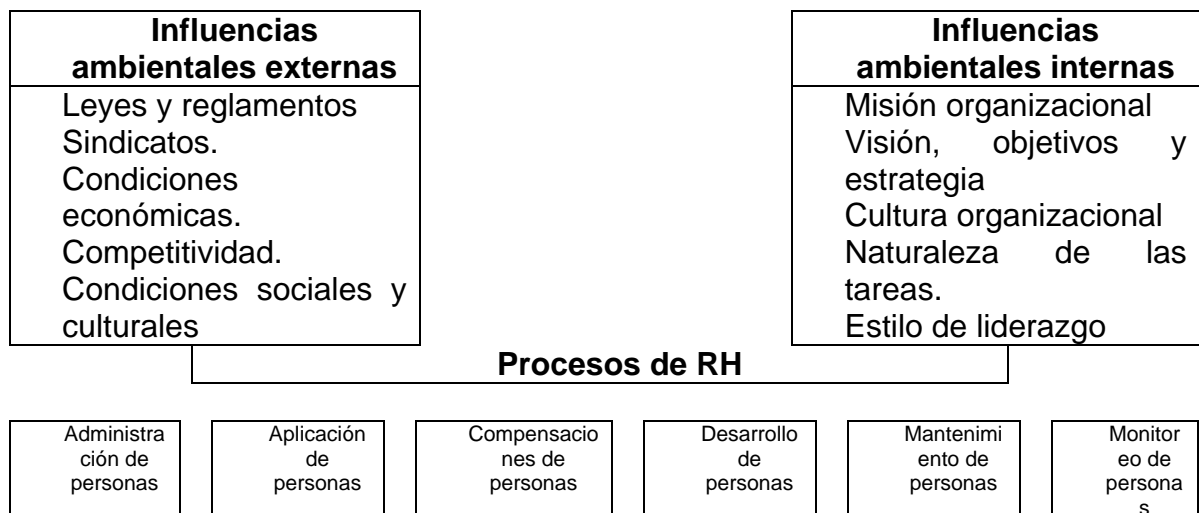


REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES
“CECILIO ACOSTA”
SUBCOMISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

cambios en los demás, propiciando adaptaciones y ajustes en todo el sistema.

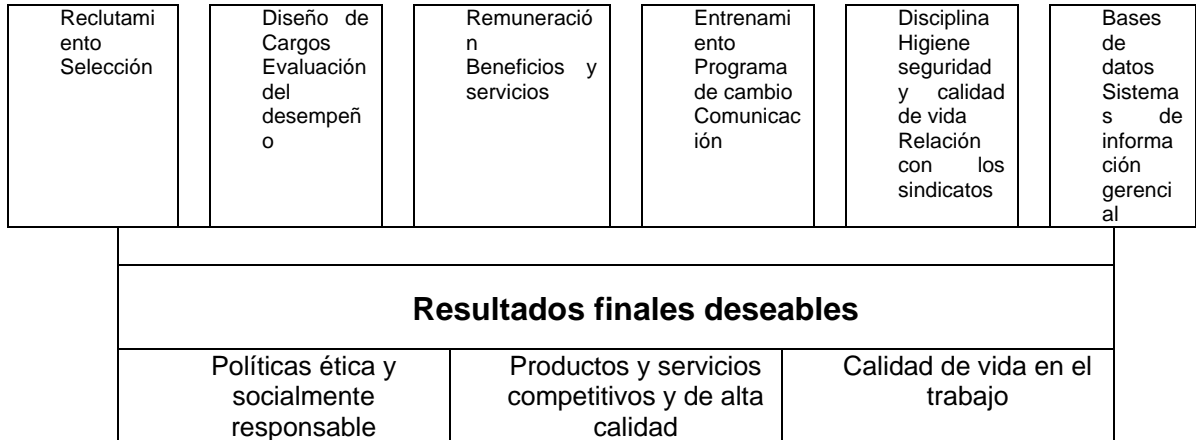
Los subsistemas constituyen un proceso global dinámico mediante el cual los recursos humanos son captados, atraídos, empleados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización, teniendo en cuenta las influencias ambientales (internas y externas) en procura de unos resultados específicos ajustados a cada organización. En tal sentido, Chiavenato (ob. cit.) al referirse a la estructura del órgano de gestión del talento humano, haciendo énfasis en los procesos, fines, así como en los equipos multidisciplinarios, plantea: “ El foco no esta ya en las tareas, sino en los procesos; no en los medios, sino en los fines y resultados; no en cargos individuales, separados y aislados, sino en el trabajo conjunto realizado por equipos autónomos y multidisciplinarios” (p. 15).

En tal sentido, el mismo autor presenta en la figura 1.7 (p. 15) lo que él denomina Modelo de diagnóstico de RH, como sigue:





REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES
“CECILIO ACOSTA”
SUBCOMISIÓN DE RECURSOS HUMANOS



Cuadro No. 8 Fuente: Chiavenato, (2002) Figura 1.7 Modelo de diagnóstico de RH (p. 15)



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES
“CECILIO ACOSTA”
SUBCOMISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La gestión de recursos humanos según Gómez y otros (2000) “surge de las exigencias que han tenido que satisfacer los directores a partir de los 90, se puede dividir en exigencias del entorno, organizativas e individuales” (p. 35), por lo que el proceso de dirección de personal no es ajeno a lo que ocurre a su alrededor, todo lo contrario, está vinculado con todas las actividades de la institución, porque los recursos humanos determinan el éxito o el fracaso de éstas.

Uno de los aspectos a considerar en la gestión de personal es la planificación que, de acuerdo a lo planteado por Dolan, Shuler y Valle (1999), “se trata de un proceso de elaborar, implantar planes y programas para asegurarse de que hay disponible el número y tipo de personas apropiadas en el momento oportuno y en el lugar adecuado para satisfacer las necesidades de la organización” (p. 35); visto de esta manera, la planificación de recursos humanos orienta el curso de las acciones para lograr al máximo la utilización de las competencias, generando así un mayor compromiso en las tareas que se realizan.

Cabe señalar la relación existente entre la planificación de recursos humanos con el proceso del análisis del puesto de trabajo, debido a que en este último permite, según Gómez y otros (ob. cit) “precisar tanto los descriptores como las especificaciones de los puestos de trabajo” (p. 56), esta actividad contribuye a determinar los perfiles de personal que se requiere en materia de reclutamiento y selección, empleándose igualmente a la hora de determinar los factores de evaluación, así como los aspectos a considerar en el momento de determinar el valor de cada uno de los cargos.

Sin embargo, prudente resulta destacar la evolución dada a lo que ahora se conoce como gestión del talento humano y que en un principio se



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
 MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR
 COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES
 "CECILIO ACOSTA"
 SUBCOMISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

considerara como relaciones industriales evolucionando a la administración de recursos humanos, ello a la luz de sus características fundamentales entre las que se incluyen: forma de trabajo, niveles de actuación, tipos de autoridad y actividades, así como la misión del área, para lo cual se presenta el cuadro esquemático desarrollado por Chiavenato (ob. cit.)

Etapas de la gestión del talento humano

Características	Relaciones industriales	Administración de recursos humanos	Gestión del talento humano
Formato de trabajo	Centralización total de las operaciones en el órgano de RH.	Responsabilidad de línea y función de staff.	Descentralización hacia los gerentes y sus equipos.
Nivel de actuación	Burocratizada y operacional. Rutina	Departamentalizada y táctica.	Focalización global y estratégica en el negocio.
Autoridad que ordena la acción	Decisiones originadas en la cúpula de la organización y acciones centralizadas en el órgano de RH.	Decisiones originadas en la cúpula del área y acciones centralizadas en el órgano de RH.	Decisiones y acciones originadas en el gerente y su equipo de trabajo.
Tipo de actividad	Ejecución de servicios especializados Centralización y aislamiento del área.	Consultoría interna y prestación de servicios especializados.	Consultoría interna. Descentralizar y compartir.
Principales actividades	Admisión, desvinculación, control de asistencia y puntualidad, legislación laboral, disciplina, relaciones sindicales, orden.	Reclutamiento, selección, capacitación, administración de salarios, beneficios, higiene y seguridad, relaciones sindicales.	Cómo pueden los gerentes y sus equipos elegir, entrenar, liderar, motivar, evaluar y compensar a sus participantes.
Misión del área	Vigilancia, coerción, coacción, castigos. Aislamiento social de las personas.	Atraer y mantener los mejores empleados.	Crear la mejor empresa y la mejor calidad en el trabajo.



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES
“CECILIO ACOSTA”
SUBCOMISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Cuadro No. 9 Fuente: Chiavenato, (2002) Las tres etapas de la gestión del
talento humano (p. 39)



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES
"CECILIO ACOSTA"
SUBCOMISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Reflexiones Sobre Los Nuevos Retos de Recursos Humanos en la Venezuela del Siglo XXI.

Se diría que el mundo se pone de acuerdo en prevalecía de tres principios que irán a medir el comportamiento de este siglo, a saber:

- a. La Globalización,
- b. El conocimiento y
- c. La información.

En pleno siglo XXI, se impone a las organizaciones el ser necesariamente competitivas como forma clave de sobrevivencia, para lo cual necesariamente deben mantenerse atentos en cuanto a la satisfacción de sus clientes, pues si ello no es posible, tales necesidades serán satisfechas por la competencia, consecuencia de un mundo cada vez más globalizado.

Para 1960, el 20% de las naciones más ricas del mundo mantenían un ingreso por el orden del 70% de todo el orbe, correspondiendo el 30% restante al 80% del globo terráqueo, lo cual no precisamente era un indicativo de pobreza en el caso de los segundos. Empero, ello impone un marginamiento empobrecedor progresivo como el caso venezolano en el que el país no se ha dedicado a desarrollar su talento, lo que atenta contra su desarrollo y progreso como afirma Fuenmayor (1967): citado por Salerno (ob. cit.)

...el progreso del hombre sólo fue posible, precisamente, porque logró desarrollar la técnica de la producción, inventar y perfeccionar los medios e instrumentos de trabajo", para luego indicar: "El desarrollo de los factores de la producción o fuerzas productivas nos indica el grado de cultura y de civilización de un pueblo. No puede haber alto grado de civilización y de cultura, donde existe escaso desarrollo de las fuerzas productivas, y a la inversa... (s/p)



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES
“CECILIO ACOSTA”
SUBCOMISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Así se tiene, que la riqueza de una nación no viene dada precisamente por la cuantía de sus recursos, sino por el aprovechamiento efectivo de éstos, incluyendo el recurso humano. Como lo afirmara Salerno (ob. cit) en ponencia titulada El Rescate de lo Humano:

“Cuando se analiza la economía del país, se puede apreciar sin mayor análisis, el grado de dependencia de los ingresos petroleros que lejos de haberlo sembrado como una vez indicara el Dr. Arturo Uslar Pietri, hemos por el contrario, mantenido una economía casi monoprodutora que además de limitar a la explotación del crudo se agrega muy poco o casi ningún valor, razón por la cual cualquier comparación con los conquistadores de hace 500 años no resultaría del todo descabellada, situación por lo demás no-exclusiva de Venezuela, sino por el contrario, de casi todos los países no desarrollados.

Cuando se estudia a países desarrollados sin considerar caso específico alguno, y se procura conocer las vías de financiamiento de sus ingresos, en muchos casos se podrá apreciar la inexistencia de grandes fuentes naturales posibles a explotar y que permitan su financiamiento, por el contrario, se encuentran naciones en las que se han preocupado en primera instancia educar de manera adecuada a su población no con un sentido de inmediatez y populista, sino con una visión clara de futuro, en segundo lugar, seguramente se aprecia un desarrollo tecnológico y en tercer lugar, un estado dedicado a lo que realmente es su labor, recaudar impuestos y no un estado empresario, siendo el papel de su recurso humano verdaderamente protagónico, con lo cual se afirma la cita antes considerada de Fuenmayor (1967) "No puede haber alto grado de civilización y de cultura, donde existe escaso desarrollo de las fuerzas productivas..." (s/p)

Hasta ahora, la historia político económica de Venezuela se encuentra signada por la constante búsqueda de mecías que con soluciones mágicas atiendan los males que como país la aquejan, y ello aparentemente no ocurre solamente como país sino como personas que no asumen responsabilidad y que siempre procuran depositar en terceros sus problemas con la esperanza de que le den una solución, ello ocurre



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES
“CECILIO ACOSTA”
SUBCOMISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

en: instituciones educativas, condominios, etc., aptitudes éstas que se refuerzan como padres y que lamentablemente algunos líderes robustecen en el país entero.

Absurdo resulta entonces continuar propiciando desde cualquier escenario una cultura en la gente que les mantenga la falsa creencia de merecer lo mejor del mundo sin esfuerzo alguno, como igualmente resulta absurdo la constante crítica al éxito que se expresa en diversas formas y que aparentemente destaca que se vive en una sociedad de cómplices, pues al observar a alguien exitoso, inmediatamente se le vincula a la corrupción o a cualquier otro medio ilícito que le ha permitido acumular fama y fortuna, olvidando que la buena fe se presume y que la mala se debe demostrar.

En el caso venezolano específicamente, se vive en una sociedad signada por la incertidumbre donde lo único seguro es el cambio. Hoy por hoy, las organizaciones procuran un personal que además de capacitado, sepa resolver problemas, agregue valor a su gestión, sea proactivo y competitivo entre otros atributos.

Los cambios que el mundo viene registrando, son en diferentes ordenes destacándose la preparación, las formas de trabajo donde se le requerirá cada vez mayor formación intelectual, dominio de idiomas, conocimientos informáticos y capacidad de comunicación, correspondiendo a recursos humanos ensamblar un enfoque estructuralista que se refiere a la interacción entre el proyecto y su medio ambiente a fin de obtener ventajas competitivas diferenciadas y sostenibles en el tiempo, capacitar a los trabajadores en el aprendizaje y desarrollo estratégico que le permita diseñar alternativas, prever el futuro y poseer una visión entre la razón de ser del proyecto y sus objetivos esenciales, un gerente integral capaz de comunicar y negociar.



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES
“CECILIO ACOSTA”
SUBCOMISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La nueva concepción de la educación y en especial de recursos humanos, es realizar un esfuerzo por formar líderes capaces de convertirse en empresarios, pues un empresario no puede serlo sino es líder en su campo de acción y líder de su propia vida. Sin empresas no hay la requerida producción que permita generar riqueza y en consecuencia el abandono del subdesarrollo del países como Venezuela no se podría continuar.

El empresariado necesariamente debe ser eficiente y competitivo para ganar dinero, pues quien invierte dinero y tiempo en un negocio, lo hace para obtener utilidad, la cual será la rata de crecimiento de la empresa y su posibilidad de subsistir en el tiempo, correspondiendo a recursos humanos colaborar en tal sentido, ello sin olvidar la labor social que a cada ciudadano le corresponde.

A continuación, se presenta un breve análisis sobre varias obras relevantes que habrán de permitir realizar una propuesta para el área de recursos humanos.

Cómo Mantener la Excelencia. *Roberth Waterman (1990).* Se centra en una investigación realizada en cincuenta y tres (53) industrias de diversos países, siendo las mejores y que se han renovado, destacándose la participación del personal, la estrategia y su estilo gerencial para mantener la excelencia.

Esta obra puede ubicarse entro los subsistemas de personal así:

1. Reclutamiento y Selección. Se procura la renovación del personal como fundamental para impulsar la renovación que le permita mantenerse competitiva, siendo en consecuencia el reclutamiento externo una ventaja competitiva para la adquisición de nuevos conocimientos e ideas innovadoras a través del recurso humano.



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES
“CECILIO ACOSTA”
SUBCOMISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

2. Valoración y Remuneración. Procura motivar eficazmente al trabajador aún cuando no sea el más sobresaliente, destacándose en ésta área la participación de los sindicatos en su rol de socios.
3. Adiestramiento y Desarrollo. Es empleado como medio para lograr cambios de actitudes, permitiendo la renovación del personal. Al mismo tiempo, se realiza el aprendizaje imitativo como una misión compartida en procura de mejorar su calificación. Esta misión compartida, permite la planificación de carrera (desarrollo), focalizado o conjugando tanto las expectativas del trabajador como de la organización con base en estrategias motivadoras capaces de coadyuvar a la creatividad y calidad como compromiso que permiten las críticas constructivas y sugerencias.
4. Evaluación del Desempeño. Interviene a manera de verificar los cambios de conducta y para determinar los trabajadores que aún siendo eficaces no son sobresalientes y que ameriten un adiestramiento que les permita lograr su desarrollo.
5. Relaciones Laborales. Los sindicatos asumen el rol de socios del negocio y se dedican a verificar las condiciones de trabajo y los beneficios que conforme al aporte de los trabajadores les correspondería de manera equitativa.

La Quinta Disciplina. Cómo Impulsar el aprendizaje en la Organización Inteligente de Peter Senge (1992). Su autor la presenta como una filosofía y no como una estrategia. Plantea el trabajo en equipo y considera que las organizaciones aprenden a través de los individuos (trabajadores) que aprenden y no viceversa. Considera que tal aprendizaje se logra mediante el desarrollo de la maestría personal la cual consiste en la visión compartida donde el individuo se traza el propósito de ser mejor de lo que puede ser y en esa medida a contribuir al trabajo en equipo.



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES
“CECILIO ACOSTA”
SUBCOMISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El planteamiento sistémico coadyuvaría a evitar enfrentamientos estériles al propiciar bajo la concepción de la visión compartida, la sociedad en base a los objetivos comunes de trabajadores y patrones (equipo) eliminando los modelos mentales negativos y propiciando el aprendizaje colectivo.

Todo lo anterior, se plantea como el cambio necesario para la supervivencia, ajustado a las nuevas realidades.

Desarrollo de Recursos Humanos en las Compañías Japonesas de Inohara Mideo (1993). Como su nombre lo indica, esta investigación se centra en las compañías japonesas y cómo éstas procuran el desarrollo de su personal en pro de la mejor productividad, al tiempo que se presentan una serie de comparaciones con empresas occidentales.

De manera específica, este trabajo hace referencia a los subsistemas de recursos humanos como sigue:

1.- Reclutamiento y Selección. Mantiene un vínculo estrecho entre la organización y las escuelas, quienes tienen la misión de preparar a sus estudiantes para el trabajo, lo que provoca una competencia entre las instituciones educativas por colocar en las mejores organizaciones sus egresados.

Por otra parte, las organizaciones prefieren a los futuros trabajadores sin experiencia laboral alguna para formarlos conforme a la cultura organizacional.

Así pues, la técnica del reclutamiento es externa y su fuente las escuelas para los puestos “bajos” y “medios”, sin embargo para los cargos superiores es interno por medio de ascensos y desarrollo.

2.- Valoración y Remuneración. La remuneración se presenta más equitativa dada la mejor distribución o socialización del salario.



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES
“CECILIO ACOSTA”
SUBCOMISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

En este punto son dos los aspectos a considerar; el primero referido a la baja inflación interanual, lo que les permite cubrir con el salario devengado sus necesidades y focalizar otros aspectos referidos a la realización personal por medio del trabajo. Sin embargo, como segundo aspecto se destaca la diferencia salarial entre hombres y mujeres, ambos aspectos de índole cultural.

Así, la remuneración se fundamenta en el salario básico y a partir de ahí, se aumenta la productividad del equipo.

La clasificación se realiza de forma directa con base al sexo y la edad del trabajador para el desempeño de sus labores.

3.- Adiestramiento y Desarrollo. Al contratar al personal sin experiencia, es necesario preparar a los nuevos trabajadores sobre quienes se realiza un ajuste a la cultura organizacional y posteriormente es preparado para los múltiples oficios en la organización en base a la edad.

Así con base a la edad, al realizar la contratación se indica y planifica el desarrollo del trabajador, dependiendo de la capacidad y al tiempo que éste le pueda brindar a la organización en su vida útil, ascendiendo a los cargos directivos a largo plazo luego de la preparación adecuada.

4.- Evaluación del Desempeño. Esta área se orienta al desempeño del equipo de trabajo y no a la individualidad como tal, al tiempo que se procura determinar el potencial de los trabajadores integrantes del equipo.

5.- Relaciones laborales. Se encarga de la ejecución de las políticas laborales vinculadas a la contratación de por vida, ajustadas éstas a la edad y al sexo sin excluir las capacidades del trabajador.

Al considerar las compañías japonesas, se denota una estrecha vinculación de los subsistemas de recursos humanos, donde cada uno posee su importancia y al mismo tiempo su interdependencia.



Recursos Humanos y la Competitividad en Organizaciones Venezolanas

IESA/HAY (1994). El equipo integrado por IESA y HAY GROUP realizó esta investigación en procura de determinar que están realizando las empresas venezolanas (40) para alcanzar la competitividad a través de su recurso humano. Para ello realizaron encuestas en diversos aspectos a un total de ochocientos noventa y cinco (895) gerentes (medios y altos), así como a los presidentes y gerentes generales de las empresas consideradas por los investigadores, como líderes en cada una de sus actividades económicas.

En cuanto a las áreas específicas de recursos humanos se desprende de esta investigación las consideraciones siguientes:

1.- Reclutamiento y Selección. Existe una clara intención en cuanto a la búsqueda de trabajadores más flexibles, polivalentes, de capacidades y competencias acordes a los nuevos enfoques.

Como consecuencia, esto ha llevado a las organizaciones a diseñar e implementar un reclutamiento estratégico. Enfocado en tal sentido, han procurado centrar su atención en instituciones educativas (previa clasificación), concediendo oportunidades de pasantías y hasta becas para los estudiantes. Asimismo, estas empresas han procurado emplear el reclutamiento interno como técnica para los altos niveles.

En materia de selección, realizan un mayor énfasis en factores tales como competencia, adaptación a la cultura organizacional, liderazgo, capacidad de aprendizaje y afines. De igual manera, se continúa considerando la entrevista como la fase del proceso más importante, ahora con métodos de simulación, de eventos conductuales y entrevistas múltiples.

2.- Valoración y Remuneración. En cuanto a la remuneración, las empresas han orientado las mismas de tipo indirecto aumentando los aportes en: cajas de ahorro, seguros, préstamos para adquisición de viviendas y vehículos,



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES
“CECILIO ACOSTA”
SUBCOMISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

entre otras. En materia salarial, registran el mercado laboral venezolano con alta intervención gubernamental.

3.- Adiestramiento y Desarrollo. Esta investigación revela que son pocas las organizaciones que se dedican a planificar el desarrollo de su personal y las que lo hacen lo vinculan a sus objetivos. Sin embargo, existe la tendencia de permitir al trabajador planificar su propio desarrollo.

En materia de adiestramiento, se realizan considerables inversiones de tipo paquete in compani, pues la población sujeta a estudio considera que la mano de obra no es la más apta para afrontar la competitividad.

4.- Evaluación del Desempeño. Se destaca la tendencia en la evaluación del personal en la que se procura la participación ya no sólo del equipo de trabajo y sus supervisores, sino que se incluye la autoevaluación del trabajador, así como, la opinión de clientes y proveedores (internos y externos), además de los supervisores, método 360°. Se separa la evaluación de la remuneración o salario al tiempo que se vincula de manera más estrecha con el adiestramiento y desarrollo.

5.- Relaciones laborales. Los gerentes consideran esta área como un freno para la competitividad, dejando en manos de presidentes y gerentes generales las negociaciones colectivas. Sin embargo, la gerencia de recursos humanos considera que los líderes sindicales han evolucionado y aspiran que los mismos asuman posturas de aliados en vez de opositores a sus propias organizaciones.

Otro aspecto relevante y no clasificado como subsistema de recursos humanos, es el referente a la cultura organizacional, de donde se desprenden aspectos tales como: 1º Desarrollo gerencial, 2º estilo gerencial, 3º integración organizacional y 4º orientación a resultados.



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES
“CECILIO ACOSTA”
SUBCOMISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Análisis y Propuestas. Con este análisis y sus propuestas, se pretende dar respuestas a la interrogante ¿Cuáles son los retos de la gerencia de recursos humanos en la actualidad?, ello desde el punto de vista individual que ha sido alimentado mediante el ejercicio profesional y el estudio de las obras antes indicadas que, a pesar de presentar postulados de características específicas, no similares al caso venezolano, excluida la publicación de IESA/HAY (1994), todas están volcadas a la procura del camino más acertado para la gerencia de recursos humanos: aumentar la excelencia, la productividad y la competitividad de las organizaciones mediante la gestión de la gente.

Esta reflexión se centra en la gerencia venezolana por lo que se inicia bajo la premisa que cualquier transposición que se pretenda realizar de algún modelo para satisfacer sus necesidades, estaría signado por el fracaso. Entonces ¿qué hacer? Desarrollar y proponer un esquema ajustado a esas realidades con una visión real de posibilidades como país, parece ser el camino obligatorio a recorrer.

Los retos de la gerencia de recursos humanos, se agudizan a partir del reordenamiento y globalización de la economía mundial a la que el país no puede ni debe negarse.

La publicación de IESA/HAY se centra en el caso venezolano, aún cuando no es representativa la muestra seleccionada y a pesar de haber transcurrido varios años, tocan aspectos verdaderamente importantes y referidos a los subsistemas de recursos humanos y a la cultura organizacional.

En la obra tomada como punto de partida (IESA/HAY), se plantean acciones similares en el área de reclutamiento y selección a las empresas japonesas cuando procuran crear vínculos con instituciones educativas, justificando tal acción dada la poca mano de obra capacitada en el mercado laboral (1994). Sin embargo, aquí no concluye la similitud, captan recursos humanos sin



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES
“CECILIO ACOSTA”
SUBCOMISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

experiencia que pueden fácilmente ser adaptados a su cultura como empresa, al tiempo de adquirir personal con ideas nuevas, similar al planteamiento de Roberth Waterman (1990). Pero.....¿Será suficiente?

Un país es productivo en la medida que su gente lo sea. Para ello, es necesario crear el vínculo real entre el sector empresarial y el educativo, donde el primero indique que requiere y el segundo lo prepare, lo cual no se palpa en la actualidad.

En Venezuela, la remuneración presenta aspectos que difieren claramente del resto del mundo. El factor económico y su inflación, crea una inusitada limitante que hasta ahora se muestra como insoslayable, debiendo en consecuencia, generarse nuevas oportunidades de empleo a fin que los trabajadores venezolanos sean capaces de satisfacer sus necesidades y con ello se reactive aun más, la actividad económica - teoría salarial de consumo.

Waterman plantea en su investigación que el adiestramiento se realiza con dos objetivos básicos, lograr un cambio de actitud al tiempo de renovar su personal y con la misión de planificar su desarrollo como trabajador. Por su parte, las empresas japonesas lo realizan mediante la contratación de un personal sin experiencia y en procura de su desarrollo futuro.

Dada la poca preparación del recurso humano venezolano, las empresas deberían realizar acciones que le permitan mantenerse competitivas.

En lo que respecta a la evaluación del desempeño, Waterman considera esta actividad como verificadora del resultado del adiestramiento, en tanto que Inohara (1993) indica que la evaluación es al equipo y lo vincula como instrumento para determinar el potencial de desarrollo.

En Venezuela, se han venido suscitando unos cambios importantes en esta área, a pesar de que se continúa viendo al trabajador como individualidad. Los cambios planteados se relacionan con aspectos tales como la



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES
“CECILIO ACOSTA”
SUBCOMISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

autoevaluación y la participación de proveedores y clientes, separando sus resultados a la remuneración, orientándolos si, al adiestramiento y desarrollo. En lo que respecta a las relaciones laborales, estas se presentan de las maneras más disímiles, ajustadas cada una de ellas a las realidades y culturas propias de cada caso.

Waterman por su parte, considera a los sindicatos como los aliados de la empresa. En el caso japonés, cada trabajador conoce su rol y su importancia dentro de ella.

En Venezuela, esto es un aspecto escabroso y los sindicatos son considerados por los gerentes como una traba para alcanzar la competitividad. Pero si se considera a los gerentes como líderes capaces de promover cambios, ¿por qué se continúa es esa pugna?, ¿por qué el sindicato no se comporta como socio?

Los planteamientos o propuestas que se presentan como alternativas, considerando cuál debe ser el camino a tomar por la gerencia de recursos humanos para enfrentar los nuevos retos, son realizados de manera general así:

1. Es necesario desarrollar una cultura organizacional que permita a los trabajadores desplegar un sentido de pertenencia, incluyendo la concepción que la empresa es también de su propiedad y que esta no existiría sin ellos, para así procurar obtener de los sindicatos y trabajadores posturas de socios o aliados. Para la verdadera puesta en marcha de esta consideración, será indispensable que los gerentes asuman el rol de líderes convencidos de las virtudes estratégicas. Ello proporcionaría mejores relaciones laborales que redundaría en mayor competitividad, mas producción y por tanto en aumento de los beneficios de la organización, lo que implicaría más beneficios a los trabajadores.



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES
“CECILIO ACOSTA”
SUBCOMISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

2. Como ya fuera indicado, en la gestión de la gente son múltiples los aspectos a considerar. Entre ellos, juega papel preponderante la educación o formación del trabajador. En este punto intervienen tanto el estado por medio de sus instituciones educativas y de formación laboral, como las empresas beneficiarias del producto de las primeras, por lo que el planteamiento se orienta a la vinculación o acercamiento de ambos sectores. Las empresas por su parte, son fuente enriquecedoras del proceso educativo dado que orientarían con sus requerimientos e informarían sobre las fallas o debilidades y fortalezas de los trabajadores formados. Ello provocaría un mejor nivel de preparación de la mano de obra, lo que redundaría en beneficio empresarial para destinar los recursos del adiestramiento, tendentes al desarrollo de las personas.

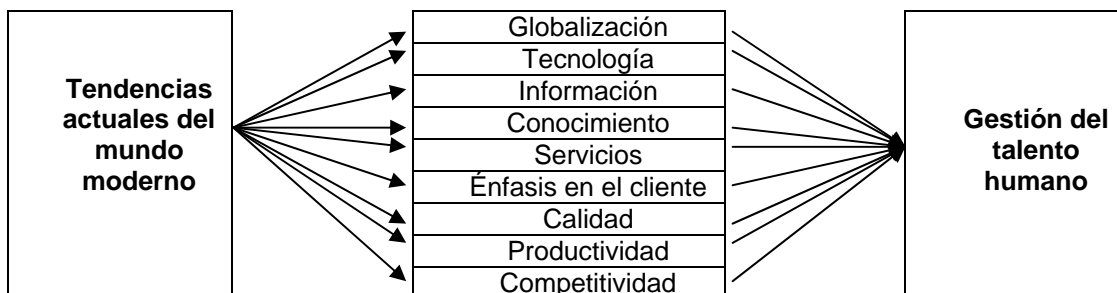
3. Otro aspecto que sería beneficioso a la estructura de recursos humanos conforme a la propuesta anterior, sería el relacionado a la evaluación del desempeño, la cual podría llegar a ser considerada más como medición del potencial que de las fallas a corregir por adiestramiento.

Es cierto que la gestión del recursos y sus propuestas son consideradas a nivel macro, respondiendo ello a la interpretación ya indicada que la gerencia y la empresa son parte de todo un sistema, sin embargo, subsisten múltiples interrogantes que además de realizar a manera individual, cada actor debe procurar su solución a fin de cambiar de rol, pasar a ser parte de aquella solución y no ser parte del problema.

Como colofón de esta parte, se presentan a continuación una serie de gráficos y cuadros presentados por Chiavenato (ob. cit.), quien muestra los nuevos retos en la administración de recursos humanos, las nuevas realidades así como las innovaciones organizacionales que han impulsado transformaciones en el área de recursos humanos de manera esquemática como sigue.



Desafíos del tercer milenio

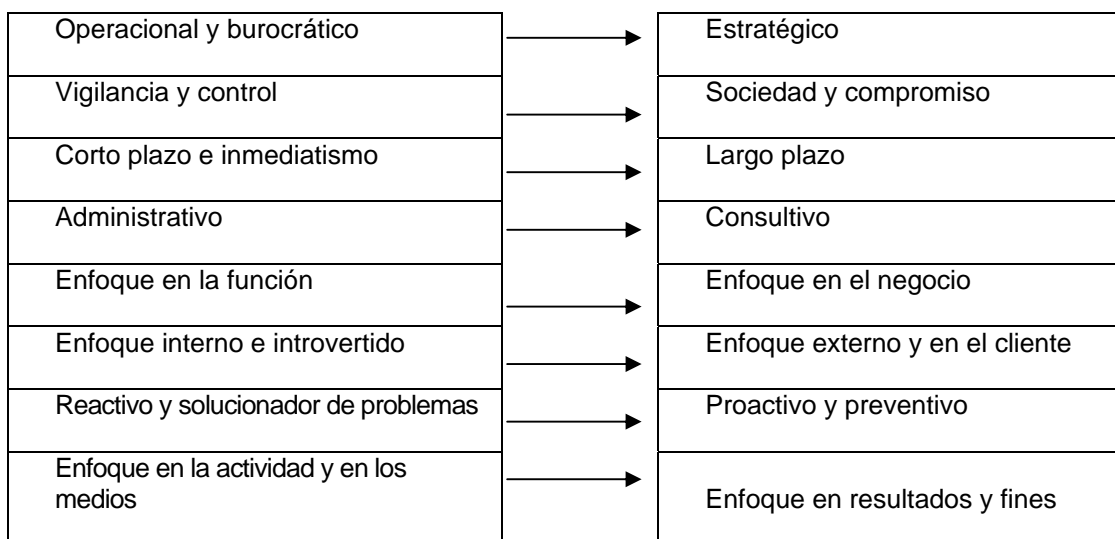


Cuadro No. 10 Fuente: Chiavenato, (2002) figura 2.7 Desafíos del tercer milenio

(p. 41)

Los nuevos papeles de la función de RH

DE → PARA



Cuadro No. 11 Fuente: Chiavenato, (2002) figura 2.8 Los nuevos papeles de la función de RH (p. 42)



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES
“CECILIO ACOSTA”
SUBCOMISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2000) Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias. Buenos Aires. Edit. Granica
- Alles, M. (2005) Desarrollo del talento humano. Basado en competencias. Buenos Aires. Edit. Granica
- Brito J. (2001) Curso práctico de legislación laboral – Basado en la nueva Ley Orgánica del Trabajo. Incluye nuevo régimen de prestaciones sociales. Colegio de Contadores. Caracas - Venezuela
- Chiavenato I. (2000) Administración de recursos humanos. Editorial McGraw Hill 5ta edición Colombia
- Chiavenato I. (2003) Gestión del talento humano. Editorial McGraw Hill, México
- Concalves A. (1997) Dimensiones del clima organizacional [Documento en línea] disponible en: <http://www.calidad.org/articulos/dic97/2dec97.htm> [consultado en enero 2006]
- Davis, K. (2000) Comportamiento humano en el trabajo, Editorial Mc Graw Hill, 10 edición, México
- Davis, K. y Newstrom, J. (2003) Comportamiento humano en el Trabajo 11va Edición McGraw Hill. México
- Davis, K. y Werther (2000) Administración de personal y de recursos humanos, Editorial Mc Graw Hill, Colombia
- Dessler, G. (1996). Administración de personal. Editorial Prentice Hall, México
- Dolan S. Valles R. Schaler R. (1999) Gestión de recursos humanos, McGraw Hill, Colombia
- Donelly, Gibson e Invacevich (1996) Dirección y administración de empresas. Estados Unidos. Editorial Addison Wesley.
- Drucker P. (2005). Sabios consejos. Revista: Business Technology p. 15. Caracas Venezuela
- Enciclopedia Microsoft Encarta 1999
- Gaceta Oficial Ley del Estatuto de la Función Pública
- Gaceta Oficial Ley Orgánica de Seguridad Social / LOPCYMAR y su reglamento
- Gaceta Oficial, Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela
- Gaceta Oficial, Ley Orgánica del Sistema de Seguridad Social.



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES
"CECILIO ACOSTA"
SUBCOMISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

- Gaceta Oficial, Reglamento de la Ley de Condiciones de Higiene y Seguridad en el Trabajo
- Gómez, L., Balkin, D. y Candy R. (2000) Gestión de recursos humanos Prentice Hall. (6ta reimpresión) España.
- Gómez, L. (2000) Gestión de recursos humanos, Editorial McGraw Hill, México
- Hodge, B. (1999). Teoría de la Organización. Prentice Hall. 3era. Edición. Madrid.
- IESA/HAY (1994) Recursos humanos y la competitividad en organizaciones Venezolanas Ediciones IESA. Caracas, Venezuela
- Mideo I. (1993). Desarrollo de recursos Humanos en las compañías japonesas
- Organización de Estado Americanos - OEA (1948) IX Conferencia Internacional Interamericana. Bogotá. Colombia
- Organización de Estados Americanos (1948) Declaración Universal de los Derechos Humanos
- Ouchi W. (1982) Teoría Z. Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés. Biblioteca de la dirección de empresas. Ediciones Orbis, S. A. 2º EDIC. Barcelona.
- Páez, Gómez y Raydan (1992) La Nueva gerencia de recursos humanos. calidad y productividad. Venezuela.
- Reinosa E. (1993) Organización y Sistemas. Sus principales técnicas. Fondo editorial de la Fundación Universitaria "Cecilio Acosta" - FUNDACA. Los Teques.
- Salerno O. (2002) El rescate de lo humano [Documento en línea] disponible en <http://www.orestesenlared.com.ve/ponencias>. [consultado en enero 2007]
- Senge P. (1992). La Quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Ediciones Gránica. Barcelona España
- Sherman, A. Bohlander G, y Snell A. (1999) Administración de recursos



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR
COLEGIO UNIVERSITARIO DE LOS TEQUES
“CECILIO ACOSTA”
SUBCOMISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

humanos. Internacional Thomson Editores. Buenos Aires, Argentina.
Waterman R. (1990) Cómo mantener la excelencia.