

UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE MONAGAS  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA  
MATURÍN - MONAGAS - VENEZUELA



**ANÁLISIS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LOS  
RECURSOS HUMANOS EN EL INSTITUTO VENEZOLANO DE  
LOS SEGUROS SOCIALES (I.V.S.S)  
MATURÍN. ESTADO MONAGAS**

Asesor académico:  
Prof. Maria Maurera

Realizado por:  
Br. González, José  
Br. Rojas, Luis

**Trabajo de grado, modalidad áreas de grado, presentado como requisito parcial  
para optar al título de licenciado en contaduría pública**

Maturín, Agosto de 2005

Universidad de Oriente  
Núcleo de Monagas  
Escuela de Ciencias Sociales y Administrativas  
Departamento de Contaduría Pública  
Maturín - Monagas - Venezuela



**ANÁLISIS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LOS  
RECURSOS HUMANOS EN EL INSTITUTO VENEZOLANO DE LOS  
SEGUROS SOCIALES (I.V.S.S)  
MATURÍN. ESTADO MONAGAS**

**Autores:** Br. González, José  
Br. Rojas, Luis

---

Prof. Maria Maurera  
Asesor Académico

---

Dr. Juan C. Hernández  
Jurado Principal

---

Lic. Noguel Rodríguez  
Jurado Principal

Maturín, Agosto de 2005

## **DEDICATORIA**

*A mi esposa e hija  
Sandra del Carmen y  
Emely Antonella*

*Y*

*A mis padres  
Rosa Antonia y  
Jorge Expedito.*

*José Antonio*

## DEDICATORIA

*A Dios todopoderoso y a la Virgen Del Valle por iluminarme y guiarme en todo momento de mi vida.*

*A mis padres **Lucas Rojas** y **Maria Victoria de Rojas** por su apoyo incondicional quienes me brindaron una educación para tan importante logro.*

*A mis hermanos **Arturo**, **Catalina**, **Marylie**, **José** y **Carlos** para que este logro alcanzado le sirva de ejemplo.*

*A mis abuelos **Maria Rojas**, **Lievano Tovar**, **Pastora Catalina** y **Roberto Marcelino** que desde el cielo me bendice y me ilumina..*

*A mis sobrinos **Arturo José**, **Cesar Domingo** y **Rosa Victoria** para que le sirva de ejemplo.*

*A mi compi **Ronel Delgado** quien me brindo todo su apoyo.*

*En especial a mi novia **Yenis Teresa** que estuvo conmigo en todo momento te amo...*

*Luis Roberto*

## AGRADECIMIENTO

*Quiero agradecer el logro de tan importante objetivo, en primer término:*

*A Dios nuestro señor y padre glorioso, por estar siempre a mi lado por darme sabiduría y entendimiento.*

A mis padres, pilares fundamentales en mi educación.

A mi hija, hermanos y esposa por su confianza y amor.

A los profesores **Maria, Noguel, y Juan Carlos** por su asesoría y valiosas recomendaciones.

A la maestra **Lili** de Balladares por sus eternos consejos.

A la **Universidad de Oriente** por acogerme en su seno.

Al Ambulatorio Maturín del I.V.S.S y personal que labora en el.

Y a todas aquellas personas que me brindaron su apoyo y colaboración, a todos ellos mil gracias.

*José Antonio*

## INDICE

<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>iii</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<b>v</b>
<b>INDICE</b> .....	<b>vi</b>
<b>INDICE DE CUADROS</b> .....	<b>viii</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>x</b>
<b>INTRODUCCION</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPITULO I</b> .....	<b>3</b>
<b>EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES</b> .....	<b>3</b>
1.1.- Planteamiento Del Problema .....	3
1.2.- Justificación De La Investigación.....	5
1.3.- Delimitación De La Investigación .....	6
1.4.- Objetivos De La Investigación .....	6
1.4.1.- Objetivo General.....	6
1.4.2.- Objetivos Específicos .....	6
1.5.- Definición De Términos .....	7
<b>CAPITULO II</b> .....	<b>8</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>8</b>
2.1.- Antecedentes De La Investigación .....	8
2.2 Bases Teóricas.....	9
2.2.1.- Planeación Estratégica .....	9
2.2.2.- Dirección Estratégica.....	9
2.2.3.- Etapas De La Dirección Estratégica .....	9
2.2.3.1.- La Formulación De La Estrategia Incluye:.....	10
2.2.3.2.- La Implantación De La Estrategia .....	10
2.2.3.3 La Evaluación De La Estrategia.....	10
2.2.4.- Integración De La Intuición Y El Análisis .....	11
2.2.5.- Adaptación Al Cambio .....	12
2.3.- Identificación Y Características De La Institución.....	12
2.3.1.- Reseña Histórica .....	12
2.3.2.- Misión .....	13
2.3.3.- Visión.....	13
2.3.4.- Objetivo General.....	13
<b>CAPITULO III</b> .....	<b>14</b>
<b>MARCO METODOLOGICO</b> .....	<b>14</b>
3.1.- Tipo De Investigación.....	14
3.2.- Nivel De Investigación .....	15
3.3.- Población .....	15
3.4.- Técnicas E Instrumentos De Recolección De Datos .....	16
3.4.1.- Observación Directa .....	16

3.4.2.- Análisis Documental.....	16
3.4.3.- Entrevista Estructurada.....	17
3.5.- Técnicas De Procesamiento Y Análisis De Datos .....	17
3.6.- Sistema De Variables.....	18
3.7.- Operacionalizacion De Variables .....	19
<b>CAPITULO IV .....</b>	<b>21</b>
<b>PRESENTACION Y ANALISIS DE LA INFORMACION .....</b>	<b>21</b>
<b>CAPITULO V .....</b>	<b>37</b>
5.1.- Conclusiones.....	37
5.2.- Recomendaciones .....	39
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>40</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>41</b>

## INDICE DE CUADROS

### **CUADRO N°1**

Opinión de los trabajadores adscritos a la unidad de Personal en relación a la existencia de programas donde se comunique la visión y misión a los empleados de la institución..... 21

### **CUADRO N°2**

Opinión de los trabajadores adscritos a la unidad de personal en relación a la forma de cómo la gerencia permite integrar los objetivos individuales de los empleados con los objetivos de la institución con el objeto de cumplir con los propósitos establecido en la misión ..... 23

### **CUADRO N°3**

Opinión de los trabajadores adscritos a la unidad de personal en relación a la existencia de políticas de selección de personal y mecanismo de selección de personal que utiliza la institución. .... 24

### **CUADRO N°4**

Opinión de los trabajadores adscritos a la unidad de personal sobre la existencia de controles que detecten las desviaciones que se producen en la selección del personal afectando los objetivos planteados, con el objeto de eliminarlos progresivamente..... 25

### **CUADRO N°5**

Opinión de los trabajadores adscritos a la unidad de personal en relación a la existencia de programas de adiestramiento. .... 26

### **CUADRO N°6**

Opinión de los trabajadores adscritos a la unidad de personal en relación a la existencia de programas de evaluación del personal. .... 27

### **CUADRO N°7**..... 28

Opinión de los trabajadores adscritos a la unidad de personal relacionado con la existencia de manuales de valoración de cargos en la institución. .... 28

### **CUADRO N°8**

Opinión de los trabajadores adscritos a la unidad de personal relacionado con la asignación de recurso destinado para los subsistemas como selección, adiestramiento, evaluación y valoración. .... 29

### **CUADRO N°9**

Opinión de los trabajadores adscritos a la unidad de personal relacionado con la existencia de programa de motivación de personal. .... 30

### **CUADRO N°10**

Opinión de los trabajadores adscritos a la unidad de personal en cuanto hasta que punto un aumento de salario incentiva la conducta del empleado para mejorar la calidad del servicio..... 31

**CUADRO N°12**

Opinión de los trabajadores adscritos a la unidad de personal relacionado con la fijación de políticas, reglas o procedimientos para apoyar esfuerzos y mejorar el rendimiento así como el nivel donde se establecen estas políticas..... 33

**CUADRO N°13**

Opinión de los trabajadores adscritos a la unidad de personal referente a como se considera el rendimiento o desempeño de los subsistemas administrativos de recurso humanos. .... 34

**CUADRO N°14**

Opinión de los trabajadores adscritos a la unidad de personal referente a la existencia de medidas correctivas con las cuales hacer frente a la incertidumbre del entorno. .... 36

UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA  
NÚCLEO DE MONAGAS



**ANÁLISIS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LOS RECURSOS  
HUMANOS EN EL INSTITUTO VENEZOLANO DE LOS SEGUROS SOCIALES  
(I.V.S.S) MATURÍN. ESTADO MONAGAS**

Asesor académico:  
M.S.C. Maria Maurera

Realizado por:  
Br. González, José  
Br. Rojas, Luis

Agosto de 2005

**RESUMEN**

El propósito del presente estudio fue investigar el desarrollo de la planificación estratégica que se emplea en la unidad del personal del Ambulatorio Maturín del Instituto Venezolano de los Seguros Sociales (I.V.S.S), analizando el desempeño de las actividades realizadas por los empleados de esta unidad, con el objeto de visualizar las debilidades, y fortalezas que presentan dichas estrategias. Se siguió una metodología orientada de acuerdo a los lineamientos establecidos en la investigación de campo, encaminada hacia un nivel descriptivo; la muestra estuvo conformada por cuatro (4) participantes, que es la población total de la unidad objeto de estudio. Se emplearon técnicas de recolección de datos como son: análisis documental, observación directa y entrevista estructurada, esta última con la participación voluntaria de los empleados, lo que permite expresar lo siguiente: la planificación estratégica presenta una serie de debilidades producto del uso y manejo de un sistema rutinario donde la perspectiva de mejorar el funcionamiento de las actividades es importante, visualizando que los subsistemas administrativos de recursos humanos no son considerados como realmente estos lo merecen, se pudo conocer la ausencia de lineamientos y directrices proyectadas hacia el mejor desempeño de las actividades implícitas en la planeación estratégica de la unidad de personal objeto de estudio.

## INTRODUCCION

Al referirnos al término “planificación estratégica” expertos en la materia lo asumen como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Su origen tuvo lugar en los años 50 acentuándose en los años 60 y 70 la cual es considerada como la respuesta a los problemas para la época.

La importancia de la planeacion estratégica radica en que toda organización, empresa e institución debe formularse implementar y evaluar estrategias, tanto para los recursos humanos como para las distintas áreas que conforman dichas instituciones, esto con el objetivo de establecer estrategias apropiadas que le permitan ofrecer una mayor eficiencia y una mejor calidad, logrando así sus objetivos propuestos.

En el Ambulatorio Maturín del Instituto Venezolano de los Seguros Sociales (I.V.S.S) existen ciertas debilidades y esta es la razón objeto de estudio, el poder visualizar con exactitud el origen de las diferentes dificultades y en este sentido establecer alternativas de solución a la problemática existente.

En este sentido el esquema para desarrollar la investigación queda estructurado de la siguiente manera:

El Capitulo I, contiene el planteamiento del problema, justificación de la investigación, delimitación de la investigación, objetivos de la investigación (General y Específicos), y definición de términos.

El Capitulo II, se refiere a los antecedentes de la investigación, base teórica y también a la identificación y características de la institución.

El Capitulo III, indica el marco metodológico, ahí se plantea el tipo de investigación, el nivel de investigación, la población y muestra, las técnicas para recolección de datos y las técnicas para procesamiento y análisis de datos.

El Capitulo IV, aquí se presentan los resultados de la información, sus análisis e interpretación.

El Capitulo V, en este se concluye sobre la investigación y se ofrecen algunas recomendaciones además de bibliografías y anexos.

# CAPITULO I

## EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES

### 1.1.- Planteamiento del Problema

En la actualidad, para toda organización se hace cada vez mayor la necesidad de contar con una excelente planificación estratégica de los recursos humanos, a fin de convertir a su personal, en un equipo capaz de hacer realidad y alcanzar con éxito la visión y la misión propuesta con antelación.

Pero, al parecer, este aspecto es ignorado, o se le resta la importancia que amerita, por aquellos encargados de dirigir y gerenciar el destino del conglomerado empresarial.

La problemática queda claramente al descubierto, cuando se nota en los organismos tanto públicos como privados. La amplia o total falta de conocimiento, de que la planificación estratégica de los recursos humanos permite determinar, por una parte, las necesidades, tanto cuantitativas como cualitativas de personal partiendo de los objetivos y estrategias que debe establecer la organización para un horizonte temporal.

Es importante, conocer si las disponibilidades de los recursos humanos se ajusta en cada momento como uno de los procesos básicos para la gestión de personal, puesto que la información que suministra sirve de punto de partida para la puesta en marcha de cualquier actividad organizacional. Por lo tanto es necesario que la planificación estratégica de los recursos humanos sea parte de la gestión organizacional ya que la misma permitirá el alcance de la misión y propósito verdadero de la misma.

A la difícil situación descrita, no escapa el Instituto Venezolano de los Seguros Sociales (I.V.S.S) Maturín; organismo cuya misión esta enmarcada, en brindar protección de la seguridad social a todos los beneficiarios en la contingencia de maternidad, vejez, sobrevivencia, retiro, cesantía o paro forzoso, de manera oportuna y con calidad de excelencia en el servicio prestado, en antelación al marco legal.

En la mencionada institución se pudo obtener observaciones y opiniones de algunos empleados sobre las dificultades relacionadas con los recursos humanos; problemática que podría acarrear graves consecuencias al instituto, en lo relacionado al ingreso, adiestramiento, desarrollo, promoción, motivación, clima laboral, entre otros.

El Departamento de Recursos Humanos es el encargado de administrar los diferentes procesos que conforman el sistema de personal, el mismo debe detectar las necesidades de formación y adiestramiento, definir los mecanismos de reclutamiento y selección así como la evaluación y valoración de los recursos humanos.

No obstante, la visión estratégica de estos procesos puede suministrar diversas alternativas para maximizar la toma de decisiones contribuyendo a mejorar la eficiencia de la gerencia.

Por los argumentos expuestos y lo relevante del tema, se pretende plantear una investigación relacionada con la planificación estratégica de los recursos humanos en el Instituto Venezolano de los Seguros Sociales (I.V.S.S) Maturín, con la finalidad de aplicar la metodología de David (2003) considerando los subsistemas de selección, adiestramiento, evaluación, valoración, con el propósito de diagnosticar y formular alternativas en el mejoramiento de tan importante proceso.

## 1.2.- Justificación de la Investigación

Para toda empresa u organización el fin primordial es alcanzar las metas y objetivos trazados con antelación; pero para que se haga realidad el cumplimiento de lo propuesto, es indispensable que se definan estrategias que permitan o faciliten tan importante misión.

Al respecto, la planificación estratégica de los recursos humanos es un elemento fundamental para la organización, por cuanto constituye a la formación, ejecución y evaluación de acciones que permiten a la empresa incrementar la capacidad funcional, para establecer el plan estratégico de manera plena y oportuna.

La razón principal que justifica esta investigación esta enmarcada en que mediante la misma se pretende facilitar a la gerencia del (I.V.S.S), un estudio a fin de enfrentar con éxito los diversos cambios y amenazas que sobre el personal tiene que enfrentar el organismo. Entre otros aspectos, no menos importante que justifica la investigación, se indica las siguientes:

- Facilitar al instituto la planificación estratégica de los recursos humanos, en su desarrollo, con el propósito de generar consenso, motivar al empleado, estimular su cautividad y cumplir con éxito la función de personal en pro de los objetivos y metas comunes.
- Le proporciona al instituto mecanismos idóneos que trasmitan seguridad y estabilidad a la gerencia, a los demás trabajadores y a la organización en general, a fin de vencer las dificultades que surjan en el entorno.
- Permitirá fomentar en el ejercicio profesional el aprendizaje continuo, lo que incentivara la formación y capacitación de trabajo, vinculado con la planificación estratégica de la organización.

- La investigación permitirá la construcción de un instructivo de formación útil para el desarrollo y puesta en práctica de óptima planificación estratégica de los recursos humanos en el instituto.

### **1.3.- Delimitación de la Investigación**

Esta investigación se llevó a cabo en la unidad de personal del Ambulatorio Maturín del Instituto Venezolano de los Seguros Sociales (I.V.S.S), ubicado en la Avenida Bella Vista, carretera nacional Maturín Estado Monagas, desde el mes de Mayo hasta el mes de Julio del año 2005.

### **1.4.- Objetivos de la Investigación**

#### **1.4.1.- Objetivo General**

Analizar la planificación estratégica de los recursos humanos en el Instituto Venezolano de los Seguros Sociales.

#### **1.4.2.- Objetivos Específicos**

- Examinar los procesos de administración de los recursos humanos en el instituto.
- Identificar la misión, visión, objetivos, y estrategias de los recursos humanos.
- Realizar un análisis interna y externa de los subsistemas de la administración de recursos humanos.
- Evaluar la asignación del recurso en la planificación estratégica del recurso humano

- Detectar los mecanismos de evaluación de los resultados obtenidos en la planificación.

### **1.5.- Definición de Términos**

**Estrategas:** los estrategas son los individuos que poseen la mayor responsabilidad en el éxito o el fracaso de una empresa. (David, 2003, P.8).

**Oportunidades y amenazas externas:** se refieren a las tendencias y sucesos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que pudieran beneficiar o dañar en forma significativa a una empresa en el futuro. (David, 2003, P.10).

**Fortalezas y debilidades:** *son* las actividades que la empresa puede controlar y cuyo desempeño se califica como excelente o deficiente. (David, 2003, P.11).

**Objetivos a largo plazo:** se definen como resultados específicos que una empresa intenta lograr para cumplir con su misión básica. (David, 2003, P.11).

**Estrategias:** son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. (David, 2003, P.11).

**Políticas:** son los medios por los cuales se logran los objetivos anuales. (David, 2003, P.13).

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

El marco teórico de la investigación señala una descripción detallada de cada uno de los elementos de la teoría que serán directamente utilizados en el desarrollo de la investigación considerando que esta teoría deba corresponder con el problema planteado en la investigación.

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

Toda investigación requiere de trabajos previos para sustentar el desarrollo del estudio en cuestión y demostrar de esta forma la importancia y relación existente entre los establecidos y el que se ejecuta; en distintas revisiones realizadas con el propósito de recabar información se puede mencionar los trabajos relacionados con la planificación estratégica que han sido realizado por bachilleres de la UDO dentro de los cuales se encuentra:

Ana Marina Risquez (2003), “Estudio de la planificación estratégica de los recursos humanos en el departamento de ventas de Sigo la Proveeduría, S.A” sucursal Maturín, Estado Monagas. (UDO). Llego a la conclusión de que en el departamento de ventas existen fallas en la planificación estratégica las cuales se hacen notorias en los mecanismos de elaboración, aplicación de estrategias y verificación de la participación del personal.

Alida, Rodríguez Izaguirre (2002), “Análisis del proceso de planificación estratégica aplicada a la empresa Rimoca, C.A” Maturín Estado Monagas concluyendo que en la empresa Rimoca existe la necesidad de mejorar el proceso

de planificación estratégica que le permita encaminar sus actividades hacia el logro de los objetivos implementando ciertas metas estratégicas y políticas tendientes a coordinar efectivamente sus actividades.

Katuska Herrera (2003), “Análisis del proceso de planificación estratégica de la empresa Construcciones Díaz y Salve, C.A” (CONDISA) concluyo que la empresa no tiene bien definida su misión, sin embargo sabe aprovechar las fortalezas y oportunidades que le ofrece el medio y sobre cuales son las debilidades y amenazas que puede presentarse.

## **2.2.- Bases Teóricas**

### **2.2.1.- Planeacion Estratégica**

Según Fred David en su texto “Concepto de la Administración Estratégica” utiliza el termino dirección estratégica como sinónimo del termino planeacion estratégica, acotando que el termino dirección estratégica se emplea para referirse a la formulación, implantación y evaluación de la estrategia mientras que el termino planeacion estratégica se refiere solo a la formulación de la estrategia.(P.5) en ese sentido definimos la dirección estratégica.

### **2.2.2.- Dirección Estratégica**

Es el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permiten a una empresa lograr sus objetivos.

### **2.2.3.- Etapas de la Dirección Estratégica**

El proceso de dirección estratégica presenta tres etapas:

- Formulación de la estrategia
- Implantación de la estrategia
- Evaluación de la estrategia

#### **2.2.3.1.- La formulación de la estrategia incluye:**

- La creación de una visión y misión.
- La identificación de oportunidades y amenazas externas.
- La determinación de las fortalezas y debilidades internas.
- El establecimiento de objetivos a largo plazo.
- Crear estrategias alternativas y elegir estrategias específicas a seguir.

#### **2.2.3.2.- La implantación de la estrategia**

Se conoce como la etapa de acción de la dirección estratégica significa movilizar a los empleados y gerentes para poner en acción las estrategias formuladas. Implementar una estrategia se considera con frecuencia como la etapa mas difícil de la dirección estratégica, requiere además, disciplina, compromiso, y sacrificio personal, para lo cual es necesario establecer objetivos, diseñar políticas, motivar a los empleados y distribuir los recursos de manera que se ejecuten las estrategias formuladas.

#### **2.2.3.3 La evaluación de la estrategia**

Es la etapa final de la dirección estratégica, existen tres actividades fundamentales en la evaluación de la estrategia:

1. la revisión de los factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales.
2. la medición del rendimiento.
3. la toma de medidas correctivas.

Continuamente los gerentes necesitan saber cuando ciertas estrategias no funcionan adecuadamente; y es la evaluación de la estrategia el principal medio para obtener esa información, toda estrategia esta sujeta a modificaciones futuras porque los factores externos e internos cambian continuamente.

#### **2.2.4.- Integración de la intuición y el análisis**

El proceso de dirección estratégica se describe como un enfoque sistemático, lógico y objetivo para la toma de decisiones en una empresa, este proceso trata de organizar la información cualitativa y cuantitativa de tal manera que se tomen decisiones eficaces en condiciones de incertidumbre, muchas personas reconocen que la intuición es esencial para la toma de decisiones estratégicas, la intuición es útil en situaciones de mucha incertidumbre o con antecedentes escasos; es también útil cuando existen variables relacionadas o cuando es necesario elegir entre varias alternativas posibles.

La mayoría de las empresas se benefician con la dirección estratégica, la cual se basa en la integración de la intuición y el análisis en la toma de decisiones, no se trata de elegir entre lo intuitivo y lo analítico, sino que es necesario aplicar la intuición y el juicio en los análisis de dirección estratégica, en ese sentido es evidente que el pensamiento intuitivo y el pensamiento analítico se complementen entre si.

### **2.2.5.- Adaptación al cambio**

El proceso de dirección estratégica se basa en la carencia de que las organizaciones deben continuar vigilando las tendencias a los acontecimientos internos y externos, de tal forma que cuando sean necesarios se realicen los cambios de manera oportuna, la velocidad y magnitud de los cambios que afectan las organizaciones deben tener la capacidad de identificar y adaptarse al cambio en forma inteligente.

## **2.3.- Identificación y características de la Institución**

### **2.3.1.- Reseña Histórica**

El Instituto Venezolano de los Seguros Sociales (I.V.S.S) se inicia en Venezuela el 9 de octubre de 1944, con la entrada en vigencia de la ley promulgada el 24 de julio de 1940; ley que se crea para cubrir aquellas contingencias que pueden sufrir el trabajador, su familia, con el objetivo de lograre la protección de los empleados y obreros contra los riesgos de trabajo.

Posteriormente se construye en maturín Estado Monagas el centro Ambulatorio del I.V.S.S, fundado el 1 de noviembre del año 1991 por el Dr. Evelides Moreno.

El centro Ambulatorio Maturín del I.V.S.S le presta servicios de medicina general, emergencia, consulta especializada de pediatría, traumatología, medicina interna, familiar, gineco-obstetra, odontología, radiología y laboratorio a los trabajadores se esa institución igualmente para los empleados y obreros de las empresas afiliadas a la misma como a la comunidad en general por el programa de autogestión.

### **2.3.2.- Misión**

El I.V.S.S Ambulatorio Maturín tiene como misión prestar servicio de salud integral a los usuarios en las áreas de prevención, curación, restitución y rehabilitación de forma segura oportuna y libre de riesgo, caracterizado por la calidad, profesionalismo, eficiencia humana y sensibilidad social, y en esta forma lograr una imagen publica propia de los nuevos cambios sociales, donde la atención y asistencia logre su prioridad fundamental.

### **2.3.3.- Visión**

El I.V.S.S Ambulatorio Maturín tiene como visión fundamental prestar el servicio de atención medica general y especializada a todos los habitantes de la zona de Maturín.

### **2.3.4.- Objetivo General**

El objetivo principal del Ambulatorio Maturín del I.V.S.S es prestar asistencia medica general y especializada a sus beneficiados y familiares y los no asegurados en el I.V.S.S.

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLOGICO**

Según Morles: (cita. Tamayo, 1990), la metodología constituye la medula del plan; se refiere a la descripción de las unidades de análisis o de investigación, las técnicas de observación y de recolección de datos, los instrumentos, los, procedimientos y las técnicas de análisis. (P.91).

El objetivo del marco metodológico es el de definir la estrategia metodologica que se va a utilizar para obtener el conocimiento producto del proceso investigativo a desarrollarse; entendiéndose por estrategia metodologica el conjunto de métodos y técnicas necesarias para la realización de una investigación.

#### **3.1.- Tipo de Investigación**

La investigación es de campo ya que se define el nivel de profundidad de lo investigado basado en documentos y observación directa del problema planteado.

Según Sabino (2002) “Los diseños de campos son los que se refieren a, los métodos cuando los datos de interés se recojan en forma directa de la realidad mediante el trabajo concreto del investigador y su equipo” (P.89).

La investigación desarrollada es de campo porque se relaciona de manera directa el lugar donde el problema se ha puesto de manifiesto, siendo así muy importante puesto que nos permite verificar internamente algunas actividades que se realizan en le instituto involucrado.

### **3.2.- Nivel de Investigación**

El nivel de investigación utilizado en este trabajo es descriptivo, debido a que se detallan e identifican las distintas etapas de la planeación estratégica.

Al respecto Arias (1999) señala que “la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento.” (P.29).

En este sentido la investigación que se ha realizado es de tipo descriptiva por cuanto se pudo ubicar información muy relacionada con los hechos y las características del problema, conociendo en detalle lo que se vive en el Ambulatorio Maturín del Instituto Venezolano de los Seguros Sociales (I.V.S.S).

Según Sabino (1994) “las investigaciones descriptivas se proponen conocer grupos homogéneos de fenómenos utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento.

### **3.3.- Población**

Según Tamayo (1992) señala que “la población es la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de la población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación.” (P.114).

Dada las características de la investigación la población en este caso estuvo representada por el recurso humano que labora en la unidad de personal de la institución, considerando que a sido en esta unidad donde se pudo obtener información valiosa e idónea para desarrollar el problema planteado; el número de la población corresponde a cuatro (4) personas distribuidas de la siguiente manera:

Un (1) Analista de personal I  
Un (1) Asistente de personal II  
Una (1) Secretaria  
Un (1) Asistente de oficina

En vista de que el tamaño de la población es muy reducido no se considera ningún tipo de muestra, ya que se trabajara directamente con la población.

Según Hernández, (1998) “cuando una población es menor de cincuenta (50) individuos la población es igual a la muestra”. (P.7).

### **3.4.- Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Las técnicas y los instrumentos que se utilizan para la recolección de datos en el desarrollo de la investigación se fundamentara en la observación directa, análisis documental y la entrevista estructurada, estas técnicas permitirán conocer la profundidad de la problemática que presenta la unidad de personal del Ambulatorio Maturín del I.V.S.S.

#### **3.4.1.- Observación Directa**

La cual permitirá una observación directa con la población objeto de estudio logrando así los objetivos propuestos con la investigación, la respecto Galtung; (cita. Tamayo, 1990) “la observación directa es aquella en la cual el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación.

#### **3.4.2.- Análisis Documental**

Según Arias (1999) “el análisis documental, consiste en describir en forma exhaustiva los elementos de un documento”. (P.77).

Este análisis documental es una técnica mediante la cual se examinara documentos, destacando de forma relevante los elementos mas resaltantes del mismo.

### **3.4.3.- Entrevista estructurada**

Con relación a las características de la investigación que esta basado en un nivel descriptivo permitió realizar una entrevista estructurada la cual se dio a través de una técnica que consiste en un dialogo o conversación donde participan dos o mas personas para obtener información que sirve de sustento para el trabajo.

### **3.5.- Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos**

Para la recolección de datos de interés para la investigación, se utilizaron técnicas de análisis descriptivo y cualitativo a través de observación directa, análisis documental y entrevista estructurada. Permitiendo conocer por medio del análisis de la información como se selecciona y cada cuanto tiempo se evalúa al personal de la institución entre otros.

### 3.6.- Sistema de Variables

#### **Variables:**

#### **Sistemas de administración**

**de los Recursos Humanos:** es el proceso que involucra las diferentes fases o sub-sistemas administrativos de selección, adiestramiento, evaluación y valoración.

**Planeacion estratégica:** es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones que le permiten a una institución lograr sus objetivos.

### 3.7.- Operacionalización de Variables

<b>VARIABLES</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ITEMS</b>
<b>Formulación</b>	Visión	Declarada	1
	Misión	Propósitos	2
	Selección	Oportunidades Amenazas Objetivos Políticas	3, 4, 5
	Adiestramiento	Oportunidades Programas Políticas	6, 7, 8, 9
	Evaluación	Oportunidades Amenazas Políticas Debilidades	10, 11,12, 13
	Valoración	Oportunidades Amenazas Motivación Estrategias	14, 15, 16, 17
<b>Implementación</b>	Selección	Recursos asignados. Programas motivacionales.	18, 19

	Adiestramiento	Recursos asignados. Programas motivacionales.	20, 21
	Evaluación	Recursos asignados. Programas motivacionales.	22, 23
	Valoración	Recursos asignados. Programas motivacionales.	24, 25
<b>Evaluación</b>	Selección	Revisión de estrategias. Rendimiento medidas correctivas.	26, 27, 28
	Adiestramiento	Revisión de estrategias. Rendimiento medidas correctivas.	29, 30, 31
	Evaluación	Revisión de estrategias. Rendimiento medidas correctivas.	32, 33, 34
	Valoración	Revisión de estrategias. Rendimiento medidas correctivas.	35, 36, 37

## CAPITULO IV

### PRESENTACION Y ANALISIS DE LA INFORMACION

Realizado el proceso de recolección de dato, se procedió a establecer un análisis de la entrevista estructurada, aplicada a los integrantes de la unidad de personal, presentando la información en cifras absoluta, para la elaboración de un análisis cualitativo y cuatitativo de los resultados.

#### CUADRO N°1

Opinión de los trabajadores adscritos a la unidad de Personal en relación a la existencia de programas donde se comunique la visión y misión a los empleados de la institución.

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE (%)</b>
SI	3	75
NO	1	25
<b>TOTAL</b>	4	100

**FUENTE:** Encuesta aplicada por los investigadores julio 2005

De acuerdo con el cuadro N 1 el 75% de los encuestados afirman la existencia de programas donde se comunica la visión y misión y el restante 25% desconoce la existencia de estos programas.

Se pudo conocer que la institución no maneja un programa como tal donde se comunica a los empleados de la misma la visión y misión, pero existen iniciativas por parte de empleados y directivos que se encarga de que los empleados tengan una noción clara de que es lo que persigue la empresa, es decir cual es su objeto, razón de ser.

En el cuadro anterior se observa que la mayoría de los encuestados afirman que si se comunica la visión y misión pero que programas como tal no existen, estos se comunican a través de charlas de inducción personalizada, donde se trata de concientizar a los trabajadores sobre el principio que persigue la institución. No obstante uno de estos empleados hizo notar claramente que estos programas no existen, considerando que se debería presentar carteleras informativas, tips de publicidad y otros.

## CUADRO N°2

Opinión de los trabajadores adscritos a la unidad de personal en relación a la forma de cómo la gerencia permite integrar los objetivos individuales de los empleados con los objetivos de la institución con el objeto de cumplir con los propósitos establecido en la misión

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE (%)</b>
CUMPLIENDO CON NORMAS Y REGLAMENTOS	4	100
A TRAVES DE INCENTIVOS	0	0
<b>TOTAL</b>	4	0

**FUENTE:** Encuesta aplicada por los investigadores julio 2005

El cuadro N°2 muestra que el 100% de los encuestados afirmo que la única forma de que ellos se sientan comprometidos con los objetivos de la institución es porque los jefes y supervisores les exigen el cumplimiento de las normas y los reglamentos.

Los objetivos formulados con claridad y comunicados son de vital importancia para el éxito de la institución, por lo que debe existir una conexión entre los valores y actitudes de los empleados, para poder así reducir a un mínimo los conflictos y lograr satisfactoriamente las metas y objetivos establecidos.

### CUADRO N°3

Opinión de los trabajadores adscritos a la unidad de personal en relación a la existencia de políticas de selección de personal y mecanismo de selección de personal que utiliza la institución.

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE (%)</b>
SI	4	100
NO	0	0
<b>TOTAL</b>	4	100

**FUENTE:** Encuesta aplicada por los investigadores julio 2005

El cuadro N°3 muestra que el 100% de los encuestados afirmaron la existencia de políticas de selección de personal y que las mismas están fijadas en el nivel central de la institución. También se pudo conocer que esta dependencia del I.V.S.S, solo realiza una selección curricular la cual es enviada a la gerencia de Caracas y está se encarga de elegir y seleccionar el perfil requerido.

Se pudo conocer que dentro de los mecanismos de selección estan los concursos de credenciales y en algunas ocasiones de acuerdo a la exigencias y necesidades de consideran recomendaciones de familiares que laboran dentro de la institución.

Toda institución debe mantener líneas establecidas en cuento a la selección de personal puesto que de ellos se deriva la importancia que tiene el puesto de trabajo y la responsabilidad que recae sobre quien lo asume.

#### CUADRO N°4

Opinión de los trabajadores adscritos a la unidad de personal sobre la existencia de controles que detecten las desviaciones que se producen en la selección del personal afectando los objetivos planteados, con el objeto de eliminarlos progresivamente.

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE (%)</b>
SI	0	0
NO	4	100
<b>TOTAL</b>	4	100

**FUENTE:** Encuesta aplicada por los investigadores julio 2005

El cuadro N°4 muestra que el 100% de los encuestados afirmaron desconocer la existencia de controles que permitan determinar las posibles desviaciones que puedan presentarse en la selección de personal, esto puede ser producto de que la selección del personal que labora en la institución se realiza en el nivel central de la institución.

### CUADRO N°5

Opinión de los trabajadores adscritos a la unidad de personal en relación a la existencia de programas de adiestramiento.

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE (%)</b>
SI	0	0
NO	4	100
<b>TOTAL</b>	4	100

**FUENTE:** Encuesta aplicada por los investigadores julio 2005

El cuadro N°5 nos muestra que el 100% de los encuestados afirmó que los programas de adiestramiento no existen, que están paralizadas y anteriormente el personal recibía cursos de adiestramiento cuando eran necesarios y requeridos.

El adiestramiento de personal es de vital importancia ya que de esta forma el empleado tendrá una mayor actitud y desempeño sobre el cargo o puesto que ocupa por otro lado la institución se coloca en un mayor nivel ofreciendo excelencia y calidad en sus servicios y productos.

Los programas de adiestramientos no deben faltar en ninguna institución, ya que al adiestrar al empleado estará capacitado para atender con mayor eficacia y mejor eficiencia el cargo que esta desempeñando.

### CUADRO N°6

Opinión de los trabajadores adscritos a la unidad de personal en relación a la existencia de programas de evaluación del personal.

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE (%)</b>
SI	4	100
NO	0	0
<b>TOTAL</b>	4	100

**FUENTE:** Encuesta aplicada por los investigadores julio 2005

El cuadro N°6 muestra que el 100% de los encuestados afirmo la existencia de programas de evaluación de personal el cual consta de la aplicación de pruebas a través de formatos que se aplica semestralmente.

La evaluación en las organizaciones tiene que ver con un conjunto de actividades, procedimientos y métodos dirigidos a conocer el funcionamiento de los diferentes subsistemas organizacionales, vinculada a la estructura conceptual que sirve de referencia donde los datos recolectados nos permitirán conocer el funcionamiento y el nivel o eficacia de la organización.

Se pudo conocer que la evaluación de personal es uno de los subsistemas administrativos más fuertes dentro de la institución, pues existe continuamente la persistencia del órgano directivo en la medición de los trabajadores.

### CUADRO N°7

Opinión de los trabajadores adscritos a la unidad de personal relacionado con la existencia de manuales de valoración de cargos en la institución.

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE (%)</b>
SI	4	100
NO	0	0
<b>TOTAL</b>	4	100

**FUENTE:** Encuesta aplicada por los investigadores julio 2005

El cuadro N°7 muestra que el 100% de los encuestados afirmó que si existen manuales de valoración de cargos y también se pudo conocer que estos manuales están dentro de la categoría de responsabilidad que considera los factores de supervisión, responsabilidad general, responsabilidad sobre seguridad, responsabilidad sobre bienes, toma de decisiones entre otros.

La valoración de cargo es una metodología que permite establecer el valor relativo de los puestos de trabajo, son numerosos y diversos factores y criterios que se utilizan para la valoración de cargo, dentro de los cuales se pueden considerar las siguientes categorías como: habilidades, esfuerzo, condiciones de trabajo, responsabilidad entre otros.

### CUADRO N°8

Opinión de los trabajadores adscritos a la unidad de personal relacionado con la asignación de recurso destinado para los subsistemas como selección, adiestramiento, evaluación y valoración.

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE (%)</b>
Siempre	0	0
A veces	2	50
Nunca	2	50
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta aplicada por los investigadores julio 2005

Considerando la asignación de recursos destinados para los subsistemas de administración de recursos humanos se pudo conocer de acuerdo a la opinión de los encuestados en el cuadro N°8 que no existen recursos para estos, así lo firmaron el 50% de los encuestados, por otra parte el restante 50% de los encuestados respondió que a veces reciben algunos recursos destinados a estas áreas.

La ejecución de todo plan se mide por la contribución del propósito y los objetivos que se persiguen, pero estos planes para ser formulados y ejecutados requieren de costo no solo en términos de tiempo sino también de dinero.

Se pudo conocer que esta dependencia de I.V.S.S desde hace algún tiempo no cuenta con recursos, con los cuales pueda elaborar y ejecutar planes administrativos como de selección, adiestramiento, con el objeto de fortalecer estos subsistemas administrativos.

### CUADRO N°9

Opinión de los trabajadores adscritos a la unidad de personal relacionado con la existencia de programa de motivación de personal.

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE (%)</b>
SI	0	0
NO	4	100
<b>TOTAL</b>	4	100

**FUENTE:** Encuesta aplicada por los investigadores julio 2005

El cuadro N°9 muestra que el 100% de los encuestados afirmo que no existen programas de motivación, pues no existen ningún tipo de incentivo, promociones o ascenso desde hace mucho tiempo.

La motivación laboral comprende el proceso fisiológico y psicológico que da lugar al desencadenamiento, el mantenimiento y el comportamiento laboral y es responsable del valor operativo que se confiere a los elementos del medio sobre los cuales se ejerce ese comportamiento.

Se pudo conocer la existencia de empleados con mas de diez (10) años de labor que comenzaron como técnicos y actualmente han alcanzado el grado de licenciados y aun siguen ejerciendo las mismas funciones y recibiendo los mismos salarios. Estas personas atribuyen esta situación a la ausencia de programas y políticas de promoción.

### CUADRO N°10

Opinión de los trabajadores adscritos a la unidad de personal en cuanto hasta que punto un aumento de salario incentiva la conducta del empleado para mejorar la calidad del servicio.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
Prestar igual servicio	0	0
Prestar un mejor servicio	3	75
Prestar un excelente servicio	1	25
<b>TOTAL</b>	4	100

FUENTE: Encuesta aplicada por los investigadores julio 2005

El cuadro N 10 muestra que le 75% de los encuestados afirman que el empleado prestaría un mejor servicio mientras que el 25% afirma que el servicio que prestaría sería excelente.

La mayoría de los encuestados afirmaron que los empleados prestarían un mejor servicio. Ellos consideran que en la actualidad los aumentos no representan ni garantizan mayor estabilidad ni representan mayores cantidades de compras, pero consideran que siempre les permite comprometerse con su empleo. También observamos que uno de estos encuestados afirmó que prestaría un excelente servicio acotando que los beneficios que ellos reciben se derivan solo del salario que perciben. El cuadro N°10 podemos observar las diferentes apreciaciones de los encuestados en relación al incentivo salarial, como el aumento de salario. Desde siempre ha existido cierto dilema en cuanto a si el dinero constituye un factor motivacional o no, muchos autores consideran que si lo es, otros que no, pero a ciencia cierta considerando la situación actual de los empleados y obreros de las distintas organizaciones, así como los del ambulatorio Maturín del I.V.S.S y considerando la información obtenida hemos visualizado que un aumento de salario puede cambiar la conducta de los empleados pero hasta cierto punto, dependiendo que tan valorativo sea este aumento salarial

### CUADRO N°11

Opinión de los trabajadores adscritos a la unidad de personal relacionado con la revisión de estrategias actuales y el cumplimiento de las metas establecidas.

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE (%)</b>
No se revisa	0	0
Se revisan y cumplen con las metas	4	100
Se revisan y no cumplen con las metas	0	0
<b>TOTAL</b>	4	100

**FUENTE:** Encuesta aplicada por los investigadores julio 2005

El cuadro N°11 muestra que el 100% de los encuestados están de acuerdo en que las estrategias que actualmente manejan son revisadas y que estas están cumpliendo con las metas establecidas.

De acuerdo con los comentarios de algunos empleados se pudo conocer la existencia de mecanismos que permiten revisar las estrategias actuales y como ha sido su comportamiento con respecto al cumplimiento o no de las metas establecidas. Estos mecanismos de revisión de estrategias se ponen en funcionamiento periódicamente a través de las evaluaciones aplicadas al personal y a través de la comparación de índices estadísticas que suministran en carteles informáticos.

## CUADRO N°12

Opinión de los trabajadores adscritos a la unidad de personal relacionado con la fijación de políticas, reglas o procedimientos para apoyar esfuerzos y mejorar el rendimiento así como el nivel donde se establecen estas políticas.

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE (%)</b>
A nivel de dirección	4	100
A nivel de división	0	0
A nivel funcional	0	0
<b>TOTAL</b>	4	100

**FUENTE:** Encuesta aplicada por los investigadores julio 2005

El cuadro N°12 muestra que las políticas se establecen a nivel de dirección de la institución, así lo afirmo el 100% de los encuestados y además se fijan normas y reglamento que deben cumplir cada servicio y cada trabajador individualmente.

De acuerdo con Fred David las políticas se establecen con frecuencia en término de actividades de la gerencia y otras áreas de organización, también se pueden establecer a nivel de dirección y aplicarse a toda una empresa, a nivel de división y aplicarse una sola división o a nivel funcional y aplicarse a las actividades o departamentos operativos específicos, las políticas permiten la consistencia y coordinación dentro y entre los departamentos de la institución.

### CUADRO N°13

Opinión de los trabajadores adscritos a la unidad de personal referente a como se considera el rendimiento o desempeño de los subsistemas administrativos de recurso humanos.

#### 13.1 Selección

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE (%)</b>
MALO	1	25
REGULAR	3	75
BUENO	0	0
EXCELENTE	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta aplicada por los investigadores julio 2005

#### 13.2 Adiestramiento

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE (%)</b>
MALO	4	100
REGULAR	0	0
BUENO	0	0
EXCELENTE	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta aplicada por los investigadores julio 2005

### 13.3 Evaluación

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE (%)</b>
MALO	0	0
REGULAR	1	25
BUENO	3	75
EXCELENTE	0	0
<b>TOTAL</b>	4	100

**FUENTE:** Encuesta aplicada por los investigadores julio 2005

### 13.4 Valoración

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE (%)</b>
MALO	0	0
REGULAR	4	100
BUENO	0	0
EXCELENTE	0	0
<b>TOTAL</b>	4	100

**FUENTE:** Encuesta aplicada por los investigadores julio 2005

Los cuadros N°13.1 al N°13.4 muestra en cada caso el rendimiento de los subsistemas administrativos de recursos humanos. En el cuadro N°13.1 relacionado con la selección, el 75% de los encuestados afirmó que el desempeño es regular mientras que el 25% afirmó ser considerablemente malo, así mismo en el cuadro N°13.2 se observa que el rendimiento es malo por cuanto no existe adiestramiento. Relacionado con la evaluación el cuadro N°13.3 muestra que el 75% de los encuestados considera que es muy buena y solo el 25% considera que es regular finalmente el cuadro N°13.4 muestra que la valoración es considerada regular por cuanto los empleados no reciben estímulos de ningún tipo, así lo afirmaron el 100% de los encuestados.

### CUADRO N°14

Opinión de los trabajadores adscritos a la unidad de personal referente a la existencia de medidas correctivas con las cuales hacer frente a la incertidumbre del entorno.

ALTERNATIVAS		FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SELECCION	SI	0	0
	NO	4	100
ADIESTRAMIENTO	SI	0	0
	NO	4	100
EVALUACION	SI	4	100
	NO	0	0
VALORACION	SI	0	0
	NO	4	100
<b>TOTAL</b>		4	100

FUENTE: Encuesta aplicada por los investigadores julio 2005

El cuadro N°14 informa de acuerdo a las encuesta que la existencia de medidas correctivas que permiten enfrentar la incertidumbre del entorno en relación a la selección no existe, algunos empleados considera que debería llamarse a concurso de credenciales; con respecto al adiestramiento no existen medidas correctivas por cuanto actualmente no se realiza ningún plan de adiestramiento; relacionado con la evaluación si existe medidas correctivas ya que constantemente se están aplicando formularios de evaluación y referente a la valoración no existen medidas correctivas.

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1.- CONCLUSIONES**

Una vez analizado los datos obtenidos, a través de técnicas e instrumentos de recolección de datos, basados en un conjunto de variables se puede concluir que el ambulatorio Maturín de Instituto Venezolano de los Seguros Sociales (I.V.S.S):

- ✓ Cuenta con una misión y visión claramente definida, pero no existen programas donde se comuniquen la misma al personal.
- ✓ El I.V.S.S Maturín posee objetivos claros, bien definidos establecidos por la institución y exigidos por el fiel cumplimiento de las normas y reglamentos.
- ✓ Existen políticas de selección de personal las cuales fija el nivel central de dicha institución pues es esta quien ejecuta la admisión en sí, la dependencia ubicada en la ciudad de Maturín solo selecciona perfiles curriculares para enviarlo al nivel central.
- ✓ No existen controles que detecten las posibles desviaciones que se presentan al momento de seleccionar al personal.
- ✓ No existen programas de adiestramiento lo que representa una seria debilidad considerando los avances científicos y tecnológicos.
- ✓ La institución cuenta con programas de evaluación de personal conformados por formatos de aplicación semestral.
- ✓ Los cargos son valorados mediante manuales de acuerdo a la responsabilidad del cargo.

- ✓ La unidad de personal no cuenta con asignación de recursos para desarrollar planes de selección, adiestramiento evaluación o valoración de personal.
- ✓ No existe programas para motivar al personal.
- ✓ Las estrategias actuales han permitido el cumplimiento de las metas establecidas.

## 5.2.- RECOMENDACIONES

Finalizada las conclusiones a continuación se presenta ciertas sugerencias que le permitan a la gerencia tomar decisiones y medidas relacionadas a las actividades de la empresa.

- ✓ Establecer un modelo de planificación estratégica que ubique a la institución a un nivel competitivo donde los objetivos y metas puedan establecerse mirando hacia la excelencia en la prestación del servicio.
- ✓ Reorientar las actividades que se deriven de los subsistemas administrativos de recursos humanos.
- ✓ Identificar las condiciones favorables y desfavorables tanto interna como externa con el objeto de establecer nuevas estrategias que aporten alternativas de solución a la problemática planteada

## BIBLIOGRAFIA

- Carvajal, Alida (2002). **Análisis del proceso de planificación estratégica aplicado a la empresa Rimoca, C.A. Maturín – Monagas.** Universidad de Oriente, Núcleo de Monagas. Venezuela.
- Fred, David (2003). **Concepto de administración estratégica.** Novena edición.
- Fernández, Manuel Ríos (1999) **Diccionario de recursos humanos organización y dirección.** Madrid España
- Herrera, Katiuska (2003). **Análisis del proceso de planificación estratégica aplicado a la empresa Construcciones Díaz y Salve, C.A (CONDISA) Maturín – Monagas.** Universidad de Oriente, Núcleo de Monagas. Venezuela
- Tamayo y Tamayo, Mario (1994). **Diccionario de la investigación científica.** 4<sup>a</sup> Edición. Editorial Limusa.
- Risquez, Ana Marina (2003). **Estudio de planificación estratégica de los recursos humanos en el departamento de ventas de Sigo la Proveeduría, S.A Sucursal Maturín.** Universidad de Oriente, Núcleo de Monagas. Venezuela
- Sabino, Carlos (2002). **El proceso de Investigación.** Editorial Panapo. Caracas- Venezuela.

# **ANEXOS**

Universidad de Oriente  
Escuela de Ciencias Sociales y Administrativas  
Departamento de Contaduría Pública  
Núcleo de Monagas



## **ENTREVISTA**

El presente instrumento a sido elaborado con el objetivo de dar curso a este trabajo de grado el cual nos permitirá recabar información y en función de esta elaborar recomendaciones que contribuyan con el mejoramiento y desarrollo de sus actividades

Agradecemos de antemano su colaboración para que esta investigación pueda desarrollarse con éxito

Atentamente,  
Los investigadores

Maturín, Agosto de 2005

## ENTREVISTA

1. ¿Existen programas donde se comunique la visión de la institución a los empleados de la misma?

SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

2. ¿De que forma la gerencia permite integrar los objetivos individuales de los empleados con los objetivos de la institución, con el objeto de cumplir con los propósitos establecidos en la misión?

Cumpliendo con las normas y reglamentos\_\_\_\_\_

A través de incentivos\_\_\_\_\_

3. ¿Qué mecanismos de selección de personal utiliza la institución?

4. ¿Existen políticas de selección?

SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

Explique \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5. ¿Existen controles que detecten las desviaciones que se puedan producir en la selección del personal afectando los objetivos planteados, con el objeto de eliminarlos progresivamente?

6. ¿La institución cuenta con programas de adiestramiento?

SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

7. ¿Indique la frecuencia o modalidad?

8. ¿La institución cuenta con programas de evaluación de personal?

SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

9. ¿Indique frecuencia o modalidad?

Diariamente\_\_\_\_\_

Periódicamente\_\_\_\_\_

Circunstancialmente\_\_\_\_\_

10. ¿Existen manuales de valoración de cargos?

SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

**11.** ¿Se considera el cargo o puesto de trabajo como el principal nexo de unión entre empleados y la institución?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

**12.** ¿La gerencia de recursos humanos recibe asignaciones de recursos destinados para sub-sistemas como: selección, adiestramiento, evaluación y valoración.

Siempre \_\_\_\_\_

A veces \_\_\_\_\_

Nunca \_\_\_\_\_

**13.** ¿Existen programas para motivar el personal?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

**14.** ¿Hasta que punto un aumento de salario incentiva la conducta del empleado para mejorar la calidad del servicio?

Prestaría igual servicio \_\_\_\_\_

Prestaría un mejor servicio \_\_\_\_\_

Prestaría un excelente servicio \_\_\_\_\_

**15.** ¿Existen mecanismos que permita revisar las estrategias actuales y a si mismo observar el cumplimiento o no de las metas establecidas?

No se revisan\_\_\_\_\_

Se revisa y cumple con las metas\_\_\_\_\_

Se revisa y no cumple con las metas\_\_\_\_\_

**16.** ¿La gerencia fija algún tipo de políticas, reglas o procedimientos que permitan apoyar esfuerzos con el fin de lograr el mejor rendimiento?

**17.**¿En que nivel se establecen las políticas dentro de la institución?

A nivel de dirección\_\_\_\_\_

A nivel de división\_\_\_\_\_

A nivel funcional\_\_\_\_\_

**18.** ¿De forma cualitativa como se considera el rendimiento o desempeño de los subsistemas de recursos humanos?

Considere: malo, regular, bueno, excelente.

Selección\_\_\_\_\_

Adiestramiento\_\_\_\_\_

Evaluación\_\_\_\_\_

Valoración\_\_\_\_\_

**19.** ¿Existen proceso para tomar medidas correctivas con las cuales hacer frente a la incertidumbre del entorno?

Selección\_\_\_\_\_

Adiestramiento\_\_\_\_\_

Evaluación\_\_\_\_\_

Valoración\_\_\_\_\_