

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**



**BIOÉTICA Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
EN LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA REGIONAL (DAR)
CUMANÁ, ESTADO SUCRE, AÑO 2020**

Autora

Lcda. Ruth Quintero Tinoco

C.I. V-17.447.138

Tutora

M. Sc. Yenny Alzolar

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

Cumaná, noviembre de 2021



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
VICERRECTORADO ACADÉMICO
POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
NÚCLEO SUCRE

ACTA: DEFENSA PRIVADA DE TRABAJO DE GRADO

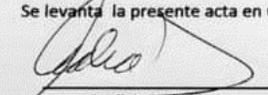
Quienes suscriben, profesores **Nelly Mata**, **Luis Martínez** y **Yenny Alzolar**, miembros del Jurado Examinador, designados por la Comisión Coordinadora de Postgrado en Ciencias Administrativas del Núcleo Sucre de la Universidad de Oriente, reunidos en Sala de Conferencias del Museo del Mar, Cumaná, estado Sucre, para evaluar el Trabajo de Grado intitulado "**BIOÉTICA Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA REGIONAL (DAR) CUMANÁ, ESTADO SUCRE, AÑO 2019**", presentado por el(la) maestrando **Ruth Quintero**, titular de la cédula de identidad N° **17.447.138**, participante de la cohorte **2015**, para optar al título de Magister Scientiarum en Ciencias Administrativas, en la mención **Gerencia de Recursos Humanos**; en ejercicio de las atribuciones conferidas en los Artículos 68 al 74 del Reglamento de Postgrado de la Universidad de Oriente, y leído como fue el Trabajo de Grado citado, procedieron a realizar el Acto de Defensa Privada establecido en el Artículo 51 *eiusdem*.

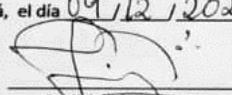
Siendo las 9:40 am, el (la) Tutor(a) Prof(a). Yenny Alzolar, en su carácter de Presidente del Jurado, dio lectura al procedimiento que habría de seguirse según el protocolo establecido por la Coordinación del Programa para la apertura del acto. Seguidamente, el(la) participante procedió a ofrecer la exposición relativa a los aspectos más relevantes de su trabajo; culminada la exposición y conforme al procedimiento reglamentario, el(la) Presidente del Jurado invitó a los restantes miembros a que procedieran a hacer las preguntas y observaciones, tal y como lo establece el literal "e" del Artículo 74 *eiusdem*. El primero de los Miembros del Jurado en interrogar fue el(la) profesor(a) Nelly Mata, seguidamente el(la) profesor(a) Luis Martínez y finalmente el(la) Presidente, profesor(a) Yenny Alzolar

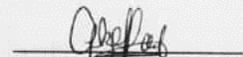
Finalizada la defensa del trabajo a las 10:45 am, los miembros del Jurado Examinador procedieron a deliberar en privado para formular un juicio sobre el Trabajo de Grado y su defensa oral, emitiendo el veredicto: Aprobado.

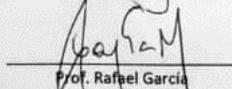
Observaciones:

Se levanta la presente acta en Cumaná, el día 09/12/2021

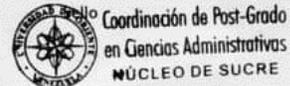

Prof(a). Nelly Mata
C.I. 3.873.466


Prof(a). Luis Martínez
C.I. 8.366.538


Prof(a). Yenny Alzolar . Tutor(a)
C.I. 9.978.152


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

TG-2022-02



ÍNDICE

	Pág.
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
ÍNDICES DE CUADROS Y GRÁFICOS	ix
RESUMEN.....	xii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	5
GENERALIDADES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	5
1.1. Planteamiento del Problema.....	5
1.2. Objetivos de la Investigación.....	14
1.2.1. Objetivo General	14
1.2.2. Objetivos Específicos.....	14
1.3. Justificación de la Investigación	15
CAPÍTULO II	17
MARCO TEÓRICO.....	17
2.1. Antecedentes de la Investigación.....	17
2.2. Bases Teóricas.....	23
2.2.1. Bioética.....	23
2.2.1.1. Conceptualización y origen	23
2.2.1.2. Evolución.....	27
2.2.1.3. Principios bioéticos.....	29
2.2.1.4. Ética organizacional.....	34
2.2.1.5. Valores y principios organizacionales	39
2.2.2. Gestión de Recursos Humanos.....	45
2.2.2.1. Proceso de captación.....	49
2.2.2.2. Proceso de habilitación	55

2.2.2.3. Proceso de calificación	57
2.2.2.4. Proceso de potenciación	59
2.2.3. Gestión Pública.....	62
2.3. Bases legales	63
2.3.1. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV).....	63
2.3.2. Plan Estratégico del Poder Judicial 2013-2019	65
2.3.3. Estatuto del Personal Judicial Venezolano.....	67
2.3.4. Reglamento del Servicio de Alguacilazgo de los Circuitos Judiciales	
Penales	68
2.4. Marco Organizacional.....	69
2.4.1. Dirección Ejecutiva de la Magistratura (DEM)	69
2.4.1.1. Creación.....	69
2.4.1.2. Definición Organizacional.....	69
2.4.1.3. Estructura organizativa	72
2.4.2. Dirección Administrativa Regional (DAR) Sucre.....	77
2.4.2.1. Ubicación geográfica	77
2.4.2.2. Objetivos.....	77
CAPÍTULO III	79
MARCO METODOLÓGICO	79
3.1. Nivel de Investigación.....	79
3.2. Diseño de Investigación	80
3.3. Fuentes de Información.....	80
3.4. Población y Muestra.....	81
3.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	84
3.6. Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos	85

CAPÍTULO IV	87
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	87
4.1. Características del Personal Encuestado	87
4.2. Gestión de Recursos Humanos.....	91
4.3. Bioética	126
CONCLUSIONES	147
RECOMENDACIONES	151
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	154
ANEXOS	160
Anexo 1. Instrumento (cuestionario) aplicado	160
Anexo 2. Validación del instrumento	165
Anexo 3. Procesamiento de datos	172
<i>Características del personal encuestado</i>	172
<i>Gestión de recursos humanos</i>	173
<i>Bioética</i>	179
HOJA DE METADATOS	183

DEDICATORIA

A Dios y su universo entero...

A mí misma...

A mi mamá EMIRA, por estar ahí siempre como un roble...

A mis hermanos adorados: Juan, Elena y Magdalena...

A mi asesora Yenny Alzolar, por sus valiosos conocimientos en la elaboración de este Trabajo de Grado.

A la UDO, la casa más alta.

Ruth Quintero

AGRADECIMIENTO

“Si he visto más lejos es porque estoy sentado sobre hombros de gigantes”

Isaac Newton

Gracias a todos los gigantes que de una u otra forma con sus conocimientos y su grandeza me impulsaron a ver el horizonte y alcanzar esta meta.

GRACIAS TOTALES!

"Hay dos culturas -ciencias y humanidades- que parecen incapaces de hablarse una a la otra y si ésta es parte de la razón de que el futuro de la humanidad sea incierto, entonces posiblemente podríamos construir un puente hacia el futuro construyendo la disciplina de la Bioética como un puente entre las dos culturas. Los valores éticos no pueden ser separados de los hechos biológicos".

Van Rensselaer Potter II (1911-2001)

ÍNDICES DE CUADROS Y GRÁFICOS

	Pág.
Cuadro 1. Procesos básicos en la administración de recursos humanos	47
Cuadro 2. Procesos de trabajo con componentes psicológicos y sus programas	49
Cuadro 3. Circuitos Judiciales de la ciudad de Cumaná, estado Sucre.....	81
Gráfico 1. Dependencia donde labora.....	88
Gráfico 2. Cargos que desempeña.....	88
Gráfico 3. Años de servicio.....	89
Gráfico 4. Sexo.....	90
Gráfico 5. Profesión	90
Gráfico 6. Uso de medios de comunicación local para ofertar vacantes	91
Gráfico 7. Cumplimiento del proceso de postulación de cargos.....	92
Gráfico 8. Cumplimiento del proceso de reclutamiento	93
Gráfico 9. Influencia del Juez o superior inmediato en el proceso de captación de los empleados para los nuevos cargos	94
Gráfico 10. Realización del proceso de postulación del Juez ante los Magistrados de las Salas de casación social, penal y civil.....	95
Gráfico 11. Aprobación de los seleccionados por parte de los Magistrados	96
Gráfico 12. Realización de pruebas psicotécnicas a los candidatos postulados	97
Gráfico 13. Inducción sobre las obligaciones, funciones y/o exigencias del cargo	98
Gráfico 14. Enseñanza/notificación de valores y normas de conducta de la institución	99
Gráfico 15. Conocimiento de la definición organizacional de la DAR	100
Gráfico 16. Desarrollo del sentido de pertenencia	101
Gráfico 17. Suministro de insumos de trabajo	102
Gráfico 18. Asignación de uniformes	103

Gráfico 19. Diseño de puestos de trabajo conforme a las necesidades ergonómicas de los trabajadores	104
Gráfico 20. Uso de control de asistencia y puntualidad.....	105
Gráfico 21. Asignación de salario acorde al trabajo realizado.....	106
Gráfico 22. Otorgamiento de recompensas y/o reconocimientos por años de servicio	106
Gráfico 23. Atención de los reclamos y/o inquietudes del personal	107
Gráfico 24. Solución oportuna de los reclamos del personal.....	108
Gráfico 25. Práctica de reuniones con el personal	109
Gráfico 26. Garantía de la integridad física del personal.....	110
Gráfico 27. Realización de actividades motivacionales.....	111
Gráfico 28. Notificaciones acerca del cumplimiento de los objetivos.....	112
Gráfico 29. Notificaciones sobre la calidad del trabajo realizado	113
Gráfico 30. Realización de evaluaciones del desempeño	114
Gráfico 31. Notificación de resultados de la evaluación del desempeño.....	115
Gráfico 32. Suministro de información y/o adiestramiento para mejorar el desempeño	116
Gráfico 33. Realización de cursos de actualización y capacitación.....	117
Gráfico 34. Promoción de planes para mejorar el desempeño laboral.....	119
Gráfico 35. Rotación de puestos de trabajo como forma de entrenamiento	119
Gráfico 36. Apoyo para la ejecución del trabajo por parte de los superiores inmediatos	120
Gráfico 37. Adquisición de nuevas herramientas de trabajo por la capacitación recibida	121
Gráfico 38. Divulgación de la realización de cursos y/o estudios en la ENM.....	123
Gráfico 39. Oportunidad justa para el desarrollo de carrera	124
Gráfico 40. Desarrollo de acciones para dar a conocer el Plan Estratégico del Poder Judicial	126

Gráfico 41. Conocimiento de los trámites a realizar al tener conflictos de carácter ético	127
Gráfico 42. Conocimiento de los mecanismos de ascenso y postulaciones.....	128
Gráfico 43. Realización de concursos acordes a las políticas y normas de la institución	128
Gráfico 44. Aplicación de criterios objetivos de promoción y ascenso	129
Gráfico 45. Consideración de la preferencia política del empleado al otorgar ascensos	130
Gráfico 46. Implementación de acciones para fortalecer la ética organizacional.....	131
Gráfico 47. Notificación de los principios bioéticos que deben cumplirse.....	133
Gráfico 48. Autonomía del empleado para tomar decisiones respecto a su trabajo .	134
Gráfico 49. Implementación de políticas para garantizar la honradez del empleado y la calidad de servicio brindada	135
Gráfico 50. Cumplimiento de valores institucionales por parte de los superiores....	136
Gráfico 51. Respeto hacia los valores personales	136
Gráfico 52. Correspondencia de valores (personal-institucional).....	138
Gráfico 53. Correspondencia entre la ética organizacional, personal y profesional.	138
Gráfico 54. Conflictos por el choque de valores (personal-institucional)	139
Gráfico 55. Cambios en los valores institucionales	140
Gráfico 56. Prevalencia de la calidad humana de los empleados	141
Gráfico 57. Aplicación de sanciones y/o amonestaciones	142
Gráfico 58. Fomentación del bien colectivo	143
Gráfico 59. Reparto equitativo de asignaciones de trabajo.....	145
Gráfico 60. Fomentación del desarrollo ético de los trabajadores	145

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



**BIOÉTICA Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
EN LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA REGIONAL (DAR)
CUMANÁ, ESTADO SUCRE, AÑO 2019**

Autora: Lcda. Ruth Quintero

Tutora: M. Sc. Yenny Alzolar

Fecha: noviembre 2021

RESUMEN

La Dirección Ejecutiva de la Magistratura (DEM) del Poder Judicial cumple sus funciones con el apoyo de unidades operativas y desconcentradas. Así, las Direcciones Administrativas Regionales (DAR) son las responsables de planificar, dirigir y controlar la gestión administrativa en cada región, a fin de prestar asistencia técnica, logística y administrativa a las dependencias judiciales adscritas a la Circunscripción Judicial respectiva. De manera específica, en Cumaná, estado Sucre funcionan diversas dependencias judiciales (Circuitos y Juzgados) que tienen como función fomentar la administración de justicia. En ellas se centró este estudio que pretendía analizar la bioética y la gestión de recursos humanos en la DAR Sucre. Para ello se diseñó una investigación de campo, a nivel descriptivo, empleando tanto fuentes primarias como secundarias para recolectar la información requerida. Se utilizó la técnica de la encuesta a través de un cuestionario aplicado a 50 empleados de estas dependencias seleccionados considerando el cargo que desempeñaban. La información recopilada se analizó por medio de técnicas lógicas y estadísticas, presentándose los resultados de forma escrita y con gráficos circulares y de barras. El estudio revela que la DAR Sucre presenta deficiencias en los diversos procesos que abarca la gestión de recursos humanos, así como también en la aplicación de los principios bioéticos. Si bien hay aspectos positivos en la gestión, la DAR Sucre debe procurar tomar acciones que le permitan tener una gestión eficiente de su personal cumpliendo cabalmente con los valores y principios que impone la ética organizacional.

Palabras Clave: Bioética, Gestión de Recursos Humanos, ética, valores organizacionales

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el fenómeno de la globalización, con las nuevas tendencias en cuanto a gestión, impulsa a los Estados a un proceso de modernización; estas tendencias permiten a la administración pública participar en el estudio y análisis del sector público, y promueve la participación más eficiente del Estado en las actividades diarias de las naciones. Si bien es cierto que transitamos una época dominada por el concepto de cambio constante y en el cual todas las organizaciones deben cumplir con su propósito de permanecer en el tiempo, es necesario entonces, contar dentro de las organizaciones con personas que se muevan con mayor dinamismo en pro de alcanzar los objetivos de la misma.

Las nuevas tendencias buscan redefinir las formas de manejo del sector público y la gestión de recursos humanos, quebrando los antiguos paradigmas que solo analizaban implicaciones político-económicas que desde sus inicios fomentaron la administración pública. Actualmente siguiendo las nuevas tendencias es perfectamente aceptable hacer uso de conceptos como la bioética y sus principios y desde su aplicabilidad fomentar los valores organizacionales, reestructurar la forma de tomar decisiones de manera que se logre mejorar la calidad de vida de los trabajadores.

Sin embargo, en Venezuela históricamente la acción gubernamental ha sido llevada por fuerzas centrífugas que generan condiciones muchas veces desconectadas de esa nueva realidad social globalizada, con la presencia de variables exógenas que generalmente alteran el correcto funcionamiento de las dependencias públicas.

En Venezuela nace la administración pública a la par que se fomenta el Estado moderno, el cual se encontraba centralizado y afianzaba el clientelismo que ya era muy común para la época. Aunque a lo largo de la historia varios fueron los intentos por reformar el Estado y con ella la administración pública (como por ejemplo la

creación en la Comisión Nacional de Administración Pública, en el primer período presidencial de Carlos Andrés Pérez, en el año 1958), en algunos casos no hubo la voluntad política y, en otras ocasiones, las estrategias fueron muy débiles; no acabaron con el clientelismo político, sino que se reforzó. De esta manera, se complejizó la administración pública haciéndose mucho más difícil su gestión debido a las múltiples necesidades que se desprenden de ella.

En la actualidad, Venezuela continúa siendo una nación rentista; el gasto público consume un gran porcentaje de los ingresos fiscales por concepto de la venta del petróleo; se sigue condicionando a las alzas y caídas de los precios de crudo, lo que se traduce en un inminente caos ante una disminución de los precios del crudo. En la etapa de recesión económica o las llamadas crisis económicas (como la que transita hoy en día el país), los problemas se reflejan en todos los sectores económicos, desmejorando la calidad de vida de los trabajadores, así como también deteriorándose las instalaciones e infraestructura.

A nivel interno, las organizaciones, tanto públicas como privadas, y los modelos de gestión (incluyendo la de recursos humanos), se ven en la imperiosa necesidad de enfilarse bajo nuevos paradigmas para poder adaptarse a los cambios sociales que surgen de manera apresurada como resultado de la globalización. Es, entonces, una obligación del Estado tomar las decisiones pertinentes para lograr la adaptabilidad de las instituciones públicas y su administración a las nuevas exigencias sociales y con ello garantizar su marcha efectiva.

Tomando en cuenta lo anterior, la Carta Iberoamericana de la Función Pública (2003) reza: “El logro de una función pública profesional y eficaz es, para cualquier sociedad democrática, un propósito permanente que encuentra en todo caso múltiples áreas de mejora de los arreglos institucionales existentes” (p.4); así pues, enfocando la administración pública a lo antes mencionado, se puede alcanzar la eficacia, lo cual debe ser un propósito permanente para el Estado venezolano.

De tal manera que, sí se vinculan los preceptos de la Carta Iberoamericana de la Función Pública con la gestión de la administración pública en cuanto a las actividades y procesos que se desarrollan en las instituciones públicas del país, éstas no satisfacen las exigencias de la mayoría de la población ya que un porcentaje de ellas prestan servicios insuficientes a consecuencias de la implementación de políticas públicas deficientes en el área de recursos humanos, teniendo en cuenta que no es el único factor que retarda los procesos. Esto trae consigo servidores públicos desmotivados, insatisfechos, sin compromiso con la institución, con altos niveles de estrés por el exceso de trabajo, carentes, en algunos casos, de valores éticos y principios morales del perfil académico necesario.

El Poder Judicial no escapa de esa realidad y es entonces que con la nueva Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV, 1999), también se reestructuró la organización del gobierno judicial, encargando dicha función directamente al órgano rector, es decir, el Tribunal Supremo de Justicia (TSJ), creando una Dirección Ejecutiva de la Magistratura (DEM), con sus oficinas regionales (Dirección Administrativa Regional)

En función de lo anterior, surgió esta investigación encaminada a analizar la bioética y la gestión de recursos humanos en la DAR Sucre, sede Cumaná; indagando las actitudes que tienen los servidores públicos adscritos tanto al Poder Judicial como a la Dirección Administrativa Regional; en relación al manejo de los valores éticos y que a través de la bioética, la gestión pública de recursos humanos de la DAR Sucre, sea más reflexiva, actúe desde la moral para mejorar la calidad de vida de sus funcionarios y logre la transformación del trabajo a una forma más humana; de manera que sus trabajadores logren desarrollarse de manera íntegra, sin tener que incurrir en hechos inmorales y antiéticos que dañen la imagen de la institución.

En virtud de lo antes expuesto, este trabajo de investigación quedó estructurado en cuatro capítulos, como se detallan continuación:

Capítulo I. Generalidades del Problema de Investigación, comprende el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación y la justificación.

Capítulo II. Marco Teórico, abarca toda la literatura acerca del problema seleccionado, los antecedentes de la investigación, las bases teóricas y legales que fundamentan este estudio.

Capítulo III. Marco Metodológico, se refiere al tipo y diseño de la investigación, la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, así como su validez y confiabilidad y el análisis de los mismos.

Capítulo IV. Análisis de los Resultados, donde se agrupan los resultados de la investigación realizada.

Finalmente se ofrecen las conclusiones y recomendaciones arrojadas por el estudio y el cuerpo de referencias bibliográficas consultadas para el desarrollo de este informe.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del Problema

La postmodernidad se ha caracterizado por los cambios diversos y trascendentales que ha sufrido la sociedad; cambios a niveles económicos, tecnológicos, de información, incluso cambios climáticos severos, son resultados del fenómeno mundial que se vive actualmente llamado globalización.

En tales circunstancias, Contreras (2011) refiere que:

La globalización nos afecta a todos, por tanto, no puede ser vista como un fenómeno meramente económico sino más amplio, con repercusiones fundamentales en la vida de los Estados, de los individuos, y de las diversas formas que estos se organizan: empresas, organizaciones no gubernamentales entre otros. (p.81)

Desde esta perspectiva, se entiende que la globalización es un suceso complejo e histórico que tiene carácter cultural, económico y social, que ha contribuido a la transformación del mundo, ha cambiado las relaciones humanas, personales e internacionales, y ha trazado consigo un nuevo modelo económico mundial que fomenta la integración entre países, la apertura y el intercambio de servicios y productos. También demanda estrategias novedosas en el diseño de estructuras y el funcionamiento de la sociedad, especialmente en las organizaciones.

De igual manera es importante traer a colación que la globalización trae consigo consecuencias entre otros elementos como la pérdida de la identidad, la disminución de la diversidad cultural y las crisis financieras. Por lo que la economía mundialmente ha dado un giro significativo en sus áreas de interés, producto de un entorno cambiante y de la alta competitividad donde el proceso de globalización y la apertura de nuevos mercados amenazan de forma manifiesta los intereses nacionales. Razón por la cual, se hace necesario entender la importancia de cada uno de los procesos y

registros en el área de los recursos humanos. En este proceso de globalización urge aplicar el manejo efectivo y eficaz de los sistemas organizacionales de la administración de recursos humanos, por cuanto la competencia global intensiva y los avances técnicos han activado una avalancha de cambios a la que muchas empresas e instituciones han sobrevivido.

Para salirle al paso a la globalización y asegurar la supervivencia de la especie humana y del planeta, en el año 1970, Van Rensselaer Potter propone la creación de un puente entre los saberes de las ciencias y las humanidades, con una nueva disciplina acuñada por el mismo como la “bioética”, tal como lo refiere Wilches (2011).

Al respecto, Mainetti (1990) refiere que la bioética “es el estudio de la conducta humana en el área de las ciencias de la vida y la atención de la salud, en la medida que dicha conducta es examinada a la luz de los principios y valores morales.” (p.26)

Posteriormente, la bioética se replantea como respuesta a la globalización, en una especie de “ética global”, que va estrechando su vinculación con la humanidad, e intenta estimular el desarrollo del sujeto moral y, además, busca servir de guía a la sociedad.

En el mismo orden de ideas, Molina (2011) refiere que:

La bioética tiene por finalidad el análisis racional de los problemas morales ligados a la biomedicina y de su vinculación con el ámbito del derecho y de las ciencias humanas. Dicha finalidad implica la elaboración de lineamientos éticos fundados en los valores de la persona y en los derechos humanos, respetando a todas las confesiones religiosas, con una fundamentación racional y metodológica científicamente apropiada. Tales lineamientos éticos tienen también por finalidad la de poder ser aplicados por la orientación que se le dé, además de la conducta personal, también al derecho que hay que formular y a los actuales y futuros códigos deontológicos profesionales. (p.112)

En tales circunstancias, la bioética busca utilizar el conocimiento para resolver y orientar la toma de decisiones frente a enigmas éticos y garantizar con su aplicación la supervivencia de la especie humana y una mejor calidad de vida.

Posteriormente, en el año 1979, los científicos Tom L Beauchamp y James F. Childress (2013) proponen la Teoría Principialista de la Bioética, determinando las pautas a seguir en el ejercicio de la profesión médica, la investigación científica y los cuidados de la salud del paciente. Dichos autores sustentan su teoría en cuatro principios bioéticos, entre los que se mencionan: la beneficencia, la no maleficencia, la autonomía y la justicia. Estos principios impulsaron a la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco) a aprobar la Declaración Universal Sobre Bioética y Derechos Humanos, el 19 de octubre de 2005, a la cual se le sumaron a este instrumento otros principios fundamentales como la solidaridad, la no discriminación, no estigmatización, entre otros. El mencionado instrumento tiene por objeto proporcionar un marco universal de principios y procedimientos que sirvan de guía a los Estados en la formulación de legislaciones, políticas u otros instrumentos en el campo de la bioética.

Los principios proclamados en la Declaración Universal de Bioética y Derechos Humanos de la Unesco tienen en la actualidad muchísima más vigencia, siendo factible su aplicabilidad en el ámbito empresarial u organizacional, ya que el mismo está formado y conformado por individuos.

Venezuela, en fecha 25 de octubre de 2009, se integra al Comité Intergubernamental de Bioética de la Unesco y atendiendo el llamado para la investigación en el campo de las ciencias de la vida y sus aplicaciones conforma un Comité Bioético y publica un documento a través del Ministerio del Poder Popular para la Ciencia y Tecnología nombrado “Código de Ética para la Vida”, concibiéndose como “un cuerpo de fundamentos filosóficos y normativos mínimos para orientar los debates y la toma de decisiones en la evaluación de proyectos y el

ejercicio de la investigación” (Código de Ética para la Vida, 2011, p.5), ofreciendo una herramienta que permite cruzar el “puente” como hacía referencia Potter, para impulsar el desarrollo y aplicación de fundamentos bioéticos como base para la construcción de una estructura social incluyente y un modelo de desarrollo sustentable.

En ese sentido, se debe enfatizar que tal herramienta es una extraordinaria iniciativa para reformular el modelo de gestión en cuanto a las ciencias y a las nuevas tecnologías de manera que garanticen que el ejercicio de las ciencias puras se adecúe al escenario global, logrando trascender correctamente, impulsando así el desarrollo de la nación para mejorar la gestión pública y más puntualmente la de recursos humanos; siendo la gerencia de recursos humanos la que ocupa en la actualidad un lugar preponderante dentro de la estructura organizacional empresarial e institucional, porque de buena manera, de ella depende la preparación adecuada, la aplicación, el mantenimiento y el desarrollo del recurso humano en la organización, es decir, el mantenimiento de una fuerza laboral eficiente y entusiasta.

Ahora bien, la gestión de recursos humanos en la administración pública como proceso, se encarga de organizar, dirigir, controlar, ejecutar los lineamientos y orientar los procesos en cuanto a la organización del recurso humano para efectos de la fluidez en los procesos y metas institucionales.

El concepto y la forma de ejercer la gestión pública también se encuentra estereotipado como una consecuencia del antes mencionado proceso global que se vive actualmente. Aunque cada nación tiene características singulares en cuanto a cultura, políticas públicas y gubernamentales se han alineado a través de la sinergia, dictándose parámetros que servirán de guía para hacer la gestión pública más eficaz. Un ejemplo tangible de ello es la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública (2008), instrumento que:

promueve el establecimiento de un enfoque común acerca de las nociones de calidad y de excelencia en la gestión pública, a partir del cual se adopte un conjunto de principios y orientaciones que sirvan de referencia a las diferentes Administraciones Públicas iberoamericanas en la formulación de sus políticas, planes, modelos y mecanismos que permitan la mejora continua de la calidad de su gestión pública. La implementación de los principios y orientaciones deberá adaptarse a la diversidad de las condiciones de las naciones iberoamericanas, al igual que la adopción de las correspondientes acciones e instrumentos sugeridos para la mejora continua de la calidad en la gestión pública. (p.328)

De tal manera que, la Carta Iberoamericana nace con la finalidad de adaptarse a las nuevas realidades políticas, culturales, sociales, informativas y económicas que se han venido gestando a partir de los años 80 a nivel mundial con el propósito de dejar atrás la forma de dirigir la gestión pública. Sus postulados no han sido fáciles de aplicar en forma estandarizada, debido a las características autónomas de cada nación y en consecuencia su aplicabilidad tiene límites y requiere de un poder y una capacidad de adaptación que las administraciones públicas que cada Estado tienen que trazar con estrategia e inteligencia para lograr su inclusión dentro de la vida interna de la nación.

En el caso específico de Venezuela, la gestión pública es de reciente data y desde su nacimiento ha estado divorciada de su objeto principal, el servicio de calidad a los ciudadanos basándose en los principios de celeridad, honestidad, transparencia entre otros; y aunque se encuentra entre los países iberoamericanos alineados a la Carta Iberoamericana de la Función Pública, la administración pública venezolana ha presentado fallas que surgieron desde que fue instaurada por el monopolio que en aquella época tenían los partidos políticos tradicionales (AD y Copei). Esta situación representó un verdadero caos, no sólo en la gestión pública, sino en cada uno de los entes u organismos que forman parte de los poderes del Estado venezolano, incluyendo al Poder Judicial.

Como una forma de solventar la situación, surge en el nuevo proceso político venezolano, plasmado en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV, 1999) una matriz sociocéntrica orientada por la acción directa del ciudadano en los cambios políticos y sociales que conduzcan al proceso de transformación de la sociedad, que implica la participación de la ciudadanía en el control de las políticas públicas para destacar la esencia participativa del Estado, de acuerdo a sus necesidades de legitimación política, a partir de la intervención y protagonismo de las comunidades organizadas en la gestión pública.

Con relación a lo anterior, Añez *et al.* (2003) refieren que:

La participación desde esta perspectiva democrática, asume que el Estado no sólo reconoce el derecho a organizarse, sino también garantiza a las organizaciones sociales su desenvolvimiento autónomo en una gestión más flexible de lo público para lograr la concertación y el protagonismo de los ciudadanos en la profundización de una democracia real. De allí, pues, el Estado bajo una nueva concepción asume la participación como un derecho y no una concesión como en el pasado, garantiza el pleno ejercicio de las libertades públicas y la existencia de organizaciones sociales autónomas, contribuyendo a la construcción y fortalecimiento de las mismas, lo que se perfila hacia una verdadera democratización de las estructuras sociales. (p.589)

Dentro de esa tónica, la C RBV (1999) también estableció una forma diferente de organización del gobierno judicial, encargando dicha función directamente al órgano rector, es decir, el TSJ, de conformidad con el artículo 267, el cual establece que:

Corresponde al Tribunal Supremo de Justicia la dirección, el gobierno y la administración del Poder Judicial, la inspección y vigilancia de los tribunales de la República y de las Defensorías Públicas. Igualmente le corresponde la elaboración y ejecución de su propio presupuesto y del presupuesto del Poder Judicial.

La jurisdicción disciplinaria judicial estará a cargo de los tribunales disciplinarios que determine la ley.

El régimen disciplinario de los magistrados o magistradas y jueces o juezas estará fundamentado en el Código de Ética del Juez Venezolano o Jueza Venezolana, que dictará la Asamblea Nacional. El procedimiento disciplinario será público, oral y breve, conforme al debido proceso, en los términos y condiciones que establezca la ley.

Para el ejercicio de estas atribuciones, el Tribunal Supremo en pleno creará una Dirección Ejecutiva de la Magistratura, con sus oficinas regionales.

De tal manera que la Dirección Ejecutiva de la Magistratura (DEM), como órgano auxiliar del TSJ, vela y fortifica la soberanía y mérito de los Tribunales, ejerciendo por delegación la función administrativa de gobierno y dirección dentro del Poder Judicial y tiene como objetivo primordial organizar, ejecutar, planificar, dirigir, coordinar, supervisar, controlar y evaluar programas relacionados con las áreas de clasificación y remuneración de los cargos, reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo de personal, salud y bienestar social; igualmente controla todos los servicios administrativos de las áreas de personal, estudios técnicos, registro y control de nómina.

Este órgano realiza sus funciones directamente en la capital del país, en su sede central, y en cada uno de los estados la ejerce a través de sus oficinas regionales, la Dirección Administrativa Regional (DAR). Esta última tiene también entre sus propósitos, desarrollar los procesos propios de la gestión de recursos humanos, incluyendo el pleno cumplimiento de las normativas establecidas y la asistencia técnica administrativa a las dependencias judiciales anexas a la circunscripción.

En el caso específico del estado Sucre, la DAR, cuya sede se encuentra en la ciudad de Cumaná, tiene como área de jurisdicción diversos Circuitos Judiciales, que incluyen tanto los Circuitos Judiciales Penales como el Circuito Judicial de Protección de Niños, Niñas y Adolescentes de Cumaná y su extensión ubicada en la ciudad de Carúpano, y los diversos tribunales (laborales, civiles, agrarios, contra la violencia de la mujer,) distribuidos a lo largo y ancho del estado.

Es conveniente señalar que a través de investigaciones exploratorias donde se realizaron entrevistas informales a su personal, se pudo conocer que, aunque es la DEM a través de la DAR, el ente encargado de desarrollar los procesos propios de la gestión de recursos humanos, son los jueces de cada tribunal los que postulan al personal que estará bajo su cargo, directamente a los magistrados de las distintas salas; estos son los que seleccionan al personal. Una vez seleccionados, la DAR es la encargada de ejercer el resto de los procesos. Evidenciándose entonces, una marcada distorsión en la línea del proceso en sí, pudiéndose otorgar cargos a personas que no cuentan con el perfil requerido solamente por posibles conveniencias.

Otra inquietud de los funcionarios judiciales, es que el TSJ cuenta con la Escuela Nacional de la Magistratura (ENM), la cual tiene entre sus atribuciones:

Planificar, coordinar y ejecutar la inducción, formación, profesionalización, actualización y capacitación permanente de los jueces, funcionarios, empleados, trabajadores del Poder Judicial, o aspirantes a ingresar en la magistratura, carrera judicial, estudiantes de derecho, o en general, al Poder Judicial y de todos los que, sin pertenecer a esta rama del Poder Público, hayan de desempeñar funciones afines o auxiliares de la administración de justicia. A tal fin, la Escuela Nacional de la Magistratura promoverá la realización de estudios, investigaciones, publicaciones, seminarios, cursos, foros y cualquier otra actividad análoga para la consecución de los objetivos propuestos. (ENM, portal web)

La Escuela Nacional de la Magistratura es un recurso valioso con el que cuenta el TSJ, posee objetivos muy claros que buscan entre otros elementos el fortalecimiento de administración de justicia a través de la capacitación constante de los jueces y funcionarios del Poder Judicial, pero la realidad es que el acceso a la misma es limitado para los funcionarios dándosele prioridad a algunos jueces, lo que genera en el colectivo desmotivación al sentirse excluidos.

Así mismo, se pudo conocer acerca de las deficiencias en las condiciones de los espacios de trabajo, el hacinamiento del personal, condiciones de insalubridad, el

desequilibrio entre el personal y la carga laboral en algunas sedes, la no cancelación de las horas extras laboradas por personal suplente, la falta de insumos para desarrollar las labores oportunamente, entre otras cosas. Estos elementos hacen notoria la debilidad de la gestión de recursos humanos en el Poder Judicial, pues no opera en función de la humanización del trabajo ni de alcanzar uno de los objetivos fundamentales del Plan Estratégico del Poder Judicial (2013-2019), el cual es “garantizar un servicio de calidad en la administración de justicia a través del fortalecimiento del capital humano, la incorporación de las nuevas tecnologías y el desarrollo de una cultura organizacional sólida”. (p.15)

De acuerdo con este objetivo estratégico, la gestión de recursos humanos en la DAR debe contribuir a generar mayor productividad y eficiencia. El manejo eficiente de los procesos relacionados a la gestión coadyuva a alcanzar los objetivos del II Eje del Plan Estratégico del Poder Judicial, a la vez que eleva los niveles de productividad mejorando la calidad del servicio brindado a los usuarios.

Los servidores públicos adscritos a la DAR Sucre como piezas claves para la administración de la justicia venezolana, ante la situación antes descrita, se encuentran sumidos en un ambiente de incertidumbre y desmotivación en el que la capacitación no es constante o incluyente, donde se apuesta a deshumanización del trabajo, resultando en que no se impulsa debidamente el desarrollo de carrera, lo que desencadena la prestación de un servicio deficiente a la ciudadanía

De allí la importancia que la gestión de recursos humanos de la DAR Sucre, mejore la calidad de vida de sus funcionarios y logre la transformación del trabajo a una forma más humana, de manera que los servidores públicos inmersos en ella logren desarrollarse de forma íntegra, sin tener que incurrir en hechos inmorales y antiéticos que dañen la imagen de la institución. En tal sentido, se planteó analizar la bioética y la gestión de recursos humanos en la Dirección Administrativa Regional Sucre.

En este orden de ideas, con esta investigación se buscaba saber ¿Cómo se desarrolla la bioética y la gestión de recursos humanos en la Dirección Administrativa Regional del estado Sucre? De allí la necesidad de responder las siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles son los principios bioéticos presentes en la gestión de recursos humanos en la Dirección Administrativa Regional Sucre?
- ¿Qué elementos caracterizan a la DAR Sucre en cada uno de los niveles y dimensiones de la ética organizacional?
- ¿Cuáles son los valores organizacionales que predominan en la gestión de recursos humanos en la DAR Sucre?
- ¿Bajo qué lineamientos se desarrolla la gestión de recursos humanos en cuanto al desarrollo, compensación y prestaciones, seguridad social y salud, y relaciones laborales y motivación de los trabajadores en la DAR Sucre?

1.2. Objetivos de la Investigación

1.2.1. Objetivo General

Analizar la relación existente entre el desarrollo de la bioética y la gestión de recursos humanos en la Dirección Administrativa Regional Sucre.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Determinar los principios bioéticos presentes en la gestión de recursos humanos de la DAR Sucre.
- Caracterizar los elementos que identifican los niveles y dimensiones de la ética organizacional en la DAR Sucre.
- Definir los valores organizacionales que predominan en la gestión de recursos humanos de la DAR Sucre.

- Describir los lineamientos que utiliza la DAR Sucre para la gestión de recursos humanos en relación con los procesos de: captación o empleo, desarrollo, compensación y prestaciones, seguridad social y salud, y relaciones laborales y motivación de sus trabajadores.

1.3. Justificación de la Investigación

Una vez observado el comportamiento de los servidores públicos adscritos a la DAR y al Poder Judicial, ubicados en los Circuitos Judiciales y Tribunales Unipersonales ubicados en la ciudad de Cumaná, estado Sucre, percatándose la autora de la presente investigación, las notables deficiencias con las que se desenvuelven en las distintas instalaciones, de ahí surge la idea de realizar una investigación donde se plantea la bioética en toda su dimensión.

La bioética como tema relativamente novedoso nace como una necesidad de vincular las ciencias puras y las ciencias humanas, afianzando el carácter bilógico del hombre por encima de todo y conducirlo a una transformación del ser que sea humanista, seguida a través de la gestión de recursos humanos que ejecuta la Dirección Ejecutiva de la Magistratura (DEM) en la Dirección Administrativa Regional (DAR) Sucre; cuyo fin es analizar como la primera puede potenciar la eficacia y eficiencia de la institucionalidad y así lograr el rescate de los valores éticos y por ende la humanización del trabajo y la sensibilización social de los servidores públicos que forman parte de ese entorno.

En tal sentido, la investigación desde el punto de vista social constituye una alternativa viable para el fortalecimiento del servidor público como ser biopsicosocial y por ende conducirlo a una transformación de un ser más humanista que sintiéndose satisfecho con el trabajo que realiza e identificado con la institución permitirá enrumbar mejoras en la calidad del servicio que presta tanto en los tribunales de justicia como en la DEM, a través de la Oficina Regional DAR, ubicados en la ciudad

de Cumaná, estado Sucre. A su vez, los resultados de la investigación será un aporte a la comunidad científica investigadora de la gestión de recursos humanos que busca herramientas novedosas para potenciar la gestión en esta área.

De igual modo, en el ámbito personal ha permitido a la autora satisfacer su inquietud y preocupación por conocer de manera objetiva cuán importante es la identificación y sentido de pertenencia que deben tener los servidores públicos en los espacios donde se desenvuelven, según la escala de valores de la Dirección Ejecutiva de Magistratura y del Poder Judicial, por formar parte activa del grupo de trabajadores adscritos al Poder Judicial, por estar comprometida con la sociedad, el ambiente y con la institución.

En este sentido, con los resultados de esta investigación se aspira brindar alternativas de solución que hagan posible modificar la formación ética inserta en quienes toman las decisiones en la DEM, aportando datos innovadores ajustados en el Segundo Objetivo del Plan Estratégico del Poder Judicial (2013-2019), el cual tiene como fin:

...hombres y mujeres capacitados, de elevada moral, con valores que se fundamenten en el bien común, sentido de solidaridad hacia sus conciudadanos y un alto compromiso con los ideales y aspiraciones del pueblo venezolano expresados en nuestra Carta Magna. En tal sentido, es una necesidad prioritaria fortalecer las capacidades, competencias y aptitudes de los servidores y las servidoras del Poder Judicial de la República Bolivariana de Venezuela para avanzar en la necesaria transformación del sistema de justicia. (p.15)

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Para el desarrollo de este trabajo de grado se realizó una recopilación de diversas fuentes documentales impresas y en formato digital a fin de fundamentar el contenido en temas concernientes a la bioética, la gestión de recursos humanos y la administración pública en la Dirección Ejecutiva de la Magistratura y la Dirección Administrativa Regional Sucre.

2.1. Antecedentes de la Investigación

La revisión documental efectuada permitió identificar los siguientes trabajos de investigación como antecedentes del estudio planteado.

Antecedentes Internacionales

Bautista (2014) realizó, en la Universidad Complutense en Madrid, una investigación intitulada: “Los Códigos Éticos en el Marco de las Administraciones Públicas Contemporáneas. Valores Para un Buen Gobierno”. El artículo fue difundido a través de la Revista de las Cortes Generales. Su propósito fue mostrar la importancia de los valores dentro de la política y la administración pública contemporánea. Entre sus consideraciones finales resalta que:

La causa fundamental que ocasiona que un servidor público realice actos relacionados con los antivalores es la ignorancia. Existe un vacío de conocimientos en materia de ética que pone en marcha los principales motores de la corrupción: la codicia, la avaricia y el anhelo de poder. Por tanto, sólo la interiorización y la fortaleza de las convicciones éticas pueden cubrir el vacío que el contexto produce. La ética es la mejor forma de control a los gobernantes y funcionarios públicos. La disciplina ética es una herramienta poderosa de la que se vale un Estado preocupado por el desarrollo y bienestar de sus miembros. Empleada adecuadamente conduce a

una mayor responsabilidad en los gobernantes, a la fortaleza del Estado y a la defensa de los intereses ciudadanos. Es un poderoso instrumento de poder político, un motor del desarrollo humano.

La globalización permite la llegada de valores externos de carácter económico-comercial ajenos a las distintas realidades nacionales, generando confusión y duda en los servidores públicos, estimulando la codicia en el cargo al querer comerciar con los servicios públicos a fin de obtener ganancias adicionales. El valor del espíritu de servicio está siendo sustituido por el interés económico. Pese a que la forma de implementación de la ética está condicionada por el carácter de cada país, el fondo, es decir los valores en sí, no tienen por qué estarlo. La transparencia, la equidad, la imparcialidad, la profesionalidad, la eficiencia, el compromiso o la veracidad son susceptibles de definirse como universales alcanzando el reconocimiento general.

Cuando se fomenta la ética en los diversos sectores del Estado y se establecen los mecanismos de ayuda para apoyar a los estados más débiles se estarán construyendo los pilares de una ética global. Se requiere de una dosis muy alta de valores en el mundo para volver la mirada a la dignidad humana.

Los resultados de esta investigación sirvieron de base a la autora para validar y reforzar los argumentos presentados previamente como problemas evidentes dentro de las instituciones públicas venezolanas, los cuales, en primer orden, se deducen por efecto de la globalización. En este caso como un agente nocivo a los valores éticos de cada Estado de acuerdo a su nivel cultural.

Todos estos elementos han sido determinados por Bautista dentro de las conclusiones de su investigación como factores de desequilibrio que afectan al Estado directamente desde el servidor público, desvirtuando, por medio de la intervención de valores externos, las funciones legítimamente desligadas de intereses personales, y que la mediación necesaria a los fenómenos estudiados en el sector público es

únicamente posible a través de la implementación de la ética global. De la misma forma, se utilizaron los fundamentos de esta investigación para abordar la intervención de la bioética en los problemas sociales ante la globalización, enfocándose en la gestión de recursos humanos de la DEM y la Dirección Administrativa Regional (DAR).

Antecedentes Nacionales

Colina y Reyes (2005) realizaron una investigación sobre “Bioética y Administración Pública de los Recursos Humanos”. El artículo fue publicado en la Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales. Universidad Rafael Bellosillo Chacín y en el Sistema de Información Científica Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal. Proyecto Académico sin fines de Lucro desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto. El estudio presentado tiene como propósito dar a conocer los resultados de la investigación bioética aplicada a la administración pública de los recursos humanos y cómo puede contribuir a elevar la calidad de los procesos administrativos y de servicios públicos. Fue una investigación de campo, a nivel descriptivo, se aplicó una encuesta utilizando la escala de Lickert con tres alternativas de respuesta y el método Alfa Cronbach para la confiabilidad del instrumento.

Entre las conclusiones se tienen que se observa que la situación actual de la administración pública es propicia para aplicar un enfoque bioético a sus procesos administrativos y consolidar una concepción ciudadana en los recursos humanos de la misma. La investigación permitió conocer el comportamiento de los funcionarios públicos en relación con los principios bioéticos que deben regir en la administración pública, por lo cual se puede afirmar que la administración pública carece de un código de ética; el recurso humano de la administración pública está afectado por una ausencia de adiestramiento en torno al tema de la ética y, por consiguiente, a los principios bioéticos. Además, existe una marcada ausencia de meritocracia y

vocación para ingresar a la administración pública sin otro interés que estimule sino los ingresos.

Se perciben situaciones de injusticia a la hora de los ascensos y reconocimientos por parte de los jefes y supervisores y la concepción de participación se ubica en los niveles altos, pero no por convicción sino por obligación a la hora de alcanzar tareas propuestas. Los valores de respeto y compañerismo se ubican en porcentaje satisfactorio. Sin embargo, la administración pública muestra un escenario propicio para la aplicación de los principios bioéticos como la vía que permite elevar la calidad de los procesos de servicios públicos entre el personal y los solicitantes. Algunos principios como el respeto y la autonomía ya están incorporados en la práctica de la administración pública. El empleado público manifiesta que esos elementos acompañan su desempeño.

Los mismos empleados proponen la elaboración de un código de ética que rija su comportamiento y el de los niveles jerárquicos superiores con un enfoque bioético que ayude a mejorar la cultura del trabajo personal y fortalecer la concepción de ciudadanía. Por último, resulta importante afirmar que este proceso de formación dinámico debe responder a las exigencias de un estado moderno, que promueva la participación activa de sus empleados y en el público que se atiende, para así devolverle a las instituciones públicas la confianza que se ha perdido en ella.

Estos resultados sirvieron de modelo de desarrollo al presente trabajo debido a la estrecha relación existente entre la bioética y la administración pública. Colina y Reyes establecen que, para los empleados del sector público, es necesaria la implementación de un código de ética que promueva la dignificación del esfuerzo laboral que mejore las relaciones personales entre los mismos con superiores y supervisores para un mejor ambiente de trabajo y conseguir mejorar la calidad del servicio prestado. Basándose en tales afirmaciones se estructuró el concepto de la aplicación de los principios bioéticos en la Dirección Administrativa Regional

(DAR), no sólo para el mejoramiento progresivo de la gestión de recursos humanos sino para obtener el aumento significativo de la eficacia en cuanto a servicios prestados dentro de la institución.

Monasterio (2008) realizó una investigación intitulada: “Una Aproximación a la Comprensión de la Ética en la Gerencia Pública”, artículo publicado en la Revista de Educación y Ciencias Sociales, Ensayo y Error. Se concluyó que:

Es un hecho que las instituciones públicas deben catalizar la emergencia que surge en la cotidianidad. La esencia de una intervención de la gerencia para acelerar o retardar los antagonismos e imprecisiones que subyacen a la dinámica de los sistemas sociales en virtud de que favorezcan el desarrollo de ese proceso. Para lograrlo, la gerencia debe centrarse en comprender las complejidades de los diversos niveles de la realidad desde una perspectiva pragmática y ontológica.

En la actualidad, la gerencia del sector público enfrenta los nuevos dilemas éticos que emergen en las turbulencias de esta década. Las evidencias existentes revelan que en la administración pública existe poca capacidad para disipar los problemas éticos concretos de la vida cotidiana y los que surgen en un tiempo dominado por la incertidumbre. Esta forma específica de organización con carácter de servicio público obedece a los principios de centralización, jerarquía y el de especialización de competencias y son el origen de las formas degeneradas o esclerotizadas que tipifican este modelo de administración burocrática.

En las organizaciones públicas, la centralización excesiva contribuye a minimizar la iniciativa del talento humano como parte del sistema organizacional de los órganos ejecutores. La jerarquía contribuye a la obediencia pasiva y a la ausencia de sentido de responsabilidad de los funcionarios que solamente cumplen con obedecer.

El artículo científico publicado por Monasterios sirvió como fundamento teórico de la perspectiva de la ética en la administración pública y el contexto centralizado en el cual se desarrolla. Este documento esquematiza el orden en que interviene la ética dentro de las instituciones que practican un sistema jerárquico y centralizado, lo que aporta a la investigación una estructura organizacional que responde a los principios éticos bajo el efecto de las funciones que ejerce la misma, alejado de cierta forma del sentido social y humano que deriva del compromiso humano, por lo que aporta una noción clara en la manera en la que los principios bioéticos debe intervenir dentro de la gerencia pública, aplicado a las nociones desempeñadas y al personal empleado desde un punto de vista psicosocial, para con ello adquirir mayor eficacia en las labores desempeñadas y el fortalecimiento de la gestión dentro de la institución.

Aguerrevere (2009), para optar al grado de Especialista en Derecho Administrativo en la Universidad Católica Andrés Bello en Caracas, realizó una investigación sobre “La Función Administrativa del Poder Judicial en la Constitución de 1999 y en la Constitución de 1961”. La investigación tuvo por finalidad principal determinar si tales innovaciones representan una mejoría en la obtención de la meta de una correcta y sana administración de justicia como pilar fundamental de todo Estado de Derecho y establecer cómo se interrelaciona esta nueva forma de administración inserta en el Poder Judicial, con las funciones que son propias a la cabeza de éste: la jurisdicción y especialmente, qué papel desempeña la jurisdicción contenciosa-administrativa llamada a controlar dicha actividad de gobierno y la dirección del Poder Judicial.

La investigación se presentó en la modalidad monográfico-documental a un nivel descriptivo, tratándose de una investigación analítica y conceptual. Entre las conclusiones se encontró que la Constitución de 1961 optó por un sistema institucional de administración y gobierno del Poder Judicial, en el cual se atribuía a

un órgano con autonomía funcional, que no dependía jerárquicamente de ninguno de los Poderes Públicos en el ejercicio de esa labor administrativa. Sin embargo, ello no resultó suficiente para garantizar la independencia y transparencia del Poder Judicial y un verdadero factor decisivo para lograr una administración de justicia sana, imparcial, independiente y con apego a los principios que inspiran al Estado Constitucional de Derecho es el factor humano. Es decir, sólo en la medida en que se garantice el establecimiento de una carrera judicial, con jueces profesionales, con capacitación, remuneración y estabilidad adecuada, entonces se alcanzará acercar más al ideal de justicia previsto en la Carta Fundamental.

2.2. Bases Teóricas

A continuación, se presentan los constructos teóricos que sirvieron como cimientos para la consecución efectiva de los objetivos planteados en esta investigación. En este sentido, se reseñan las posturas teóricas de diversos autores sobre bioética, gestión de recursos humanos y gestión pública.

2.2.1. Bioética

2.2.1.1. Conceptualización y origen

Para definir el término de bioética, Morales *et al.* (2011) refieren que:

...se debe mencionar de las bases etimológicas de la palabra. Ética proviene del griego *ethos* que significa estancia o lugar donde se habita. Aristóteles lo definió como manera de ser o carácter y *bios* de vida. Por tal efecto la palabra bioética puede definirse como ética de la vida. De acuerdo con la significancia que dio Aristóteles a la definición, el hombre construye su *ethos* o forma de ser a partir de la repetición progresiva de actos los cuales dan lugar a la formación de hábitos; y son precisamente éstos los que permiten la conducta humana. Por otra parte, la moral es un término que se asemeja porque implica un conjunto de juicios establecidos como normas de comportamiento que rigen la práctica diaria de cada individuo. (p.21)

Por su parte, Mainetti (1990) refiere que la Bioética “es el estudio de la conducta humana en el área de las ciencias de la vida y la atención de la salud, en la medida que dicha conducta es examinada a la luz de los principios y valores morales.” (p.26)

El mismo autor refiere que:

Desde un punto de vista etimológico *stricto sensu* el vocablo “bioética” sería objetable, al menos por redundante, cuando se lo traduce literalmente como “ética de la vida”, ya que *bios* en griego significa vida humana y sólo a ésta se refiere la conducta moral. En este sentido toda la ética es -siempre lo ha sido- bioética, el modo de ser del hombre, el animal ético o debitorio, un ser animado que debe ser, cuya vida es norma.

Morales *et al.* (2011) refieren una definición más reciente y acertada de bioética conceptualizándola como

Una disciplina que intenta relacionar la naturaleza biológica humana y el mundo biológico con la formulación de políticas encaminadas a producir el bien social en el presente y futuras generaciones. Por eso se dice que la bioética consiste en un diálogo interdisciplinario entre ética y vida. (p.22)

De tal manera que el carácter interdisciplinario se da por el hecho de que la bioética se apoya en varias disciplinas desde las médicas hasta las humanistas, económicas, filosóficas, políticas y el derecho. Adicionalmente, estas disciplinas han influenciado en las distintas corrientes bioéticas. El resultado de este ensamblaje disciplinario es una visión más amplia y complementaria de los objetos de estudio de esta ciencia.

El término bioética como disciplina tiene poco tiempo de ser concebida como tal; fue acuñado por el oncólogo holandés Van Rensselaer Potter. Con ello, buscó crear una unión entre los hechos biológicos y los valores éticos. A mayor abundamiento, es la reflexión y acción ética sobre la vida biológica en sus diversas

manifestaciones, pues estudia también temas como la práctica tecnocientífica en animales, vegetales y el medio ambiente.

Posteriormente la bioética se relacionó especialmente con la ética médica tomando un enfoque direccionado a la investigación médica en humanos. Recientemente se ha retomado el término de Van Rensselaer Potter de “Bioética Global” para encausar los problemas actuales tanto de las ciencias de la vida humana como de las ambientales.

Martínez y Vázquez (2008, citados en Soler, 2015) refieren que:

La Bioética toma una dimensión interdisciplinar, lo que le permite expandirse en direcciones muy distintas. Esto le ha permitido que se despliegue en muchas direcciones, unas con orientaciones a veces más teóricas, y otras más prácticas. El hecho en sí, es que la bioética ha ido absorbiendo otras materias que hasta hace poco se mantenían independientes, como, el Derecho Médico, la Medicina Legal, la Deontología médica, la Deontología de la enfermería, Deontología de psicólogos, de fisioterapeuta, ... todos éstos códigos deontológicos son la expresión normativa de la reflexión secular sobre los valores éticos de los profesionales, y en ellos podríamos identificar valores éticos compartidos. (p.23)

Para muchos investigadores del tema, el nacimiento del concepto de bioética, aunque no fuera nombrado con este término se produce en Seattle, con la creación a comienzos de los años 60 de un Comité no médico para decidir quiénes tenían preferencia para hemodiálisis. La decisión sobre los candidatos elegidos no recaía sobre los médicos, sino sobre una representación de la comunidad que bajo unos criterios tomaban la decisión.

Con la realización del primer trasplante cardíaco que se realizó en Sudáfrica (1967) se plantea un dilema importante respecto a la definición de la muerte clínica. Pero el término de bioética fue acuñado por el oncólogo norteamericano Potter, quien

publicó el artículo “*Bioethics the science of survival*” en 1970, aunque la divulgación de este neologismo no llegó hasta 1971 con su libro “*Bioethics: Bridge to the future*”.

La idea original de Potter fue crear una nueva disciplina que permitiría reunir el ámbito de los hechos, los valores, el dominio de las ciencias y el de las humanidades, con el fin de buscar salidas que pudieran servir de guía a la sociedad contemporánea. Potter tenía plena conciencia de la ambivalencia de esta sociedad industrializada y tecnocientífica.

Potter (s.f., citado en Osorio, 2005) refiere que:

Lo que me interesaba en ese entonces, cuando tenía 51 años, era el cuestionamiento del progreso y hacia donde estaban llevando a la cultura occidental todos los avances materialistas propios de la ciencia y la tecnología. Expresé mis ideas de la que, de acuerdo a mi punto de vista, se transformó en la misión de la bioética: un intento de responder a la pregunta que encara la humanidad: ¿Qué tipo de futuro tenemos por delante? Y ¿Tenemos alguna opción? Por consiguiente, la bioética se transformó en una visión que exigía una disciplina que guiará a la humanidad a lo largo del “puente hacia el futuro. (p.5)

A partir de ello, se puede decir que las crisis permiten buscar caminos que transformen el entorno o contexto en el que nos desenvolvemos o que nos rodea. De allí que Potter busca insertar una visión que permita contrastar la realidad humana que se vive, a través de una disciplina que busca guiar al Ser desde lo humano.

Correa (2008, citado en Soler, 2015) refiere que:

En Estados Unidos la bioética se desarrolla muy próxima a la ética médica, que en aquellos tiempos estaba más centrada en el individuo y la relación a la investigación en seres humanos. Con el fin de elaborar unas directrices éticas que garantizaran los derechos de las personas incluidas en estudios de investigación biomédicas, en el año 1974 el Congreso de los Estados Unidos creó una comisión. Como consecuencia de ello, cuatro años más tarde se redactó el “Informe Belmont”. Uno de los primeros documentos escritos sobre bioética. En dicho documento se recogía un marco analítico que dirigía la

resolución de problemas éticos originados por las investigaciones que incluían seres humanos. Éste informe consta de tres partes y aborda el límite entre práctica e investigación y contiene tres principios básicos sobre el respeto por las personas, la beneficencia y la justicia y por último las aplicaciones (consentimiento informado, valoración de riesgos y beneficio, selección de sujetos). (p.5)

2.2.1.2. Evolución

Preocupado por la desaparición de millones de especies y ecosistemas y la vulnerabilidad de la cultura humana como consecuencia de una sociedad que ya para la época se conocía como industrializada, donde la máquina reemplaza la mano de obra humana, surgen las innovaciones tecnológicas y especialización de las fuerzas de trabajo para crear recursos, pero donde los trabajadores y el medio ambiente eran explotados y destruidos, generando una crisis global, Potter plantea entonces la necesidad de una nueva disciplina que fusione los conocimientos de las ciencias y de humanidades, de manera que ésta sea un puente entre ambas culturas para trabajar en la supervivencia de las especies incluyendo la humana y el medio ambiente donde se desarrollan.

Posteriormente Potter describe tres imágenes del progreso de la humanidad, la imagen religiosa, la imagen económica y la científico-filosófica, siendo la última la que permitirá llevar a la humanidad a su progreso definitivo.

Ahora bien, haciendo referencia a la bioética global, extendiendo el puente hacia distintos tipos de ética, se resalta la Ética Social que, según Potter (s.f., citado en Acosta, 2009) refiere que:

La Ética Social se reduce a una búsqueda de soluciones al conflicto entre los más privilegiados y los menos privilegiados. Toda otra materia depende de ese conflicto: el avance de los más privilegiados versus la lucha por la supervivencia. Muchos países grandes en Asia y África parecen los ejemplos más remotos de un grupo reducido de privilegiados que ignora las necesidades básicas de alimentación, abrigo, educación, empleo y dignidad humana para la multitud menos

privilegiada [...]. Sin embargo, al final de este milenio, aquí en los Estados Unidos, podemos observar ejemplos del dilema no sólo de países lejanos, sino también en nuestro propio jardín trasero [...]. En el año 1988, en el libro *Bioética Global*, me extendí sobre el tema de que una demanda por una salud humana a nivel mundial para todos los habitantes del globo, y no sólo para los escogidos, con tasas de mortalidad reducidas y reproducción humana controlada a voluntad, forma parte de la *Bioética Global* [...] (p.79)

Por otro lado, el mismo autor refiere que:

En el caso de la *Ética Capitalista* (...) exige que la filosofía de libre mercado sea un instrumento para un desempeño social bueno, mediante la así llamada mano invisible del auto interés que Adam Smith, un economista escocés, describió en 1776. Sin embargo, en efecto, es la mano rapaz la que opera en el libre mercado de una economía global que reduce la selva tropical y que vacía el mar de sus peces. La ética, así como es, no ha podido resolver el dilema de la simple justicia que equilibra los derechos humanos contra la ganancia máxima de una minoría. (p.79)

Plantearse búsqueda de soluciones partiendo de las necesidades del ser humano, principalmente desde lo social, nos invita a realizar análisis crítico entre la *Ética Capitalista* y la *Ética Social*. Ello debe plantearse, indudablemente, bajo los preceptos de desigualdad y lucha de clases entre las antes mencionadas, tomando en cuenta que la nueva “ética global” (planteadas por Potter) trasciende más allá de la interdisciplinariedad y de los aspectos de la vida, la salud y la ecología.

No se debe desconocer que este proceso ha conducido a que las necesidades básicas que requiere el ser humano son negadas o limitadas a una gran parte de la población mundial. Entonces, no se puede negar que esto genere un problema de carácter ético donde se confrontan la *ética capitalista* y la *ética social*. A partir de la confrontación de estas tesis se podría plantear que los sistemas educativos y económicos propuestos hasta ahora en casi toda la extensión en el mundo impiden una evolución ética desde lo social, lo cual conduce a la población a una crisis

generalizada que no sólo afecta a la sociedad, sino al hombre desde su integridad ética y moral.

La bioética según Potter debía tener el papel de brújula que guiará las políticas públicas para conseguir el bien social. Tenía claro que la bioética como ciencia de la supervivencia debía ser algo más que una ciencia y por eso quiso llamarla bioética para destacar dos pilares básicos sobre los que debía fundamentarse: conocimiento científico (dirigido por la biología) y los elementos de las ciencias sociales y humanidades.

Casi a la par de Potter, en la Universidad de los Jesuitas en Georgetown, el obstetra holandés André Hellegers utiliza el término bioética para nombrar al centro *Joseph and Rose Kennedy Institute for Study of Human Reproductions and Bioethics*, que posteriormente se convirtió en el *Kennedy Institute of Ethics*. Hellegers concebía la bioética como una forma para fomentar el dialogo entre los filósofos, los profesores de ética y los profesionales de la salud; le dio un enfoque restringido a las prácticas biomédicas, pero diseminó la nueva terminología en la academia, en la administración pública y en los medios de comunicación.

2.2.1.3. Principios bioéticos

Soler (2015) refiere que Beauchamp y Childress en 1979 publicaban su primera edición de “Principios de ética biomédica”, texto donde se desarrollaron y profundizaron los tres principios generales de la ética modificando el principio de respeto por las personas al de “autonomía”, añadiendo el principio de “no maleficencia” y ampliando el campo de acción de los principios no tan sólo a la investigación sino a toda la actividad biomédica. Los cuatro principios se formularon así: autonomía, beneficencia, no maleficencia y justicia. A partir de entonces estos cuatro principios serán aceptados universalmente como principios de la bioética. Es necesario resaltar que dentro de una organización es de vital importancia la aplicación

de los principios bioéticos para lograr el buen funcionamiento de la misma. Al respecto, Soler (2015, ps.30-37) conceptualiza los principios éticos de la siguiente manera:

Principio de autonomía

El principio de autonomía puede ser definido como la obligación de respetar los valores y las opciones personales de cada individuo en aquellas decisiones básicas que le atañen a su persona. Ello incluye, incluso, el derecho a equivocarse al hacer una elección. Éste principio constituye la base del consentimiento libre e informado en el que el paciente asume como persona libre la decisión sobre su propio bien y que éste no le puede ser impuesto en contra de su voluntad por medio de la fuerza.

El principio de “autonomía” significa “darse la ley a sí mismo”; la autonomía es la facultad que tiene cada uno de nosotros de orientar nuestras vidas como nos parezca, “yo soy el dueño de mi vida”. Los seres humanos han necesitado mucho tiempo para alcanzar (de una forma teórica) el concepto de la autonomía. Su aceptación como base de cualquier acción moral o de todo tipo de organización sociopolítica aparece en la Modernidad. Se debe de forma muy especial al filósofo Kant el haber colocado la autonomía en el centro de la moral y en consecuencia de la política.

Aplicado a las ciencias de la salud nacen las exigencias del paciente, la obligación de informarle, su derecho a decidir...; pero deberíamos exponer si este principio no debe tener alguna restricción, si la justicia puede estar por encima de la autonomía, si la libertad individual es intocable al margen de otros seres o del resto de individuos. Todos los derechos tienen límite al igual le pasa a la autonomía. La autonomía tiene fronteras.

De tal manera que el principio de autonomía expresa la capacidad para darse normas o reglas a uno mismo sin influencia de presiones externas, se refiere a la

importancia de la libertad y derecho de elegir de los individuos. Se tiene tal entendimiento que la persona puede gobernarse a sí misma, lo cual le permitirá actuar de acuerdo al plan que elija y a realizar acciones basadas tanto en sus valores como en sus creencias personales.

Principio de no maleficencia

El principio de no maleficencia consiste en el respeto de la integridad del ser humano y se hace cada vez más relevante ante los avances técnicos y científicos. Este principio generalmente coincide con la buena práctica de la medicina y la enfermería, pero a veces los pacientes y la posición moral de los profesionales por conceptos filosóficos o religiosos no son compartidos por los pacientes. Por ello, cuando el personal médico o de enfermería no está de acuerdo con lo que nos pide el paciente y está en contra de nuestros principios, el profesional debe tener el derecho a acogerse a la objeción de conciencia, pero el médico o la enfermera tienen la obligación moral de referir a otro colega no objetor.

En ese sentido, el principio de no maleficencia es la obligación de no hacer daño intencionalmente a los demás. Abstenerse intencionalmente de realizar acciones que puedan causar daño o perjudicar a otro. Es un imperativo ético válido para todo, no sólo en el ámbito biomédico sino en todos los sectores de la vida humana. El análisis de este principio va de la mano con el de la beneficencia para que siempre prevalezca el beneficio sobre el perjuicio.

Principio de beneficencia

El principio de beneficencia es la obligación de hacer el bien, es uno de los principios clásicos de hipocrático; en el clásico modelo paternalista, el profesional médico podía imponer su propia manera de hacer el bien sin contar con el consentimiento del paciente, la relación paciente-médico era una relación unilateral

del médico hacia el paciente. El médico como centro de esta relación decide el bien y el paciente lo recibe, aun cuando se puede participar de alguna manera.

Otra situación que es importante tomar en cuenta con respecto a este principio de beneficencia es lo referente a las relaciones, el bien deja de entenderse individualmente para pasar a ser el bien colectivo, bien sea de la familia, de la comunidad o de la propia sociedad en conjunto. Esto significa que las acciones que se realizan no se hacen con el único objetivo de solucionar un problema de salud a una persona concreta, sino también a un colectivo; el bien ya no es decidido por un solo médico, sino por el equipo de salud unido a una participación y a una interacción entre ellos y diferentes organizaciones sociales que componen la comunidad.

De manera pues que el principio de beneficencia según Beauchamp y Childress (s.f., citados en Soler, 2015, p.25) se refiere a la obligación moral de actuar en beneficio de otros, promoviendo sus legítimos intereses y evitando perjuicios. Este principio requiere que se maximicen los beneficios, se minimicen los daños y se equilibren los beneficios contra los riesgos.

El principio de beneficencia es de vital importancia para la organización porque trata de transmitir un sentimiento de humanidad en donde todos puedan hacer el bien en cualquier acto que realicen. Los miembros de la organización deben tener un mismo sentir, deben ayudarse mutuamente y ponerse en el lugar del otro, pensando que lo que está atravesando su compañero también les podría suceder a ellos.

Principio de justicia

El principio de justicia consiste en el reparto equitativo de cargas y beneficios en el ámbito de bienestar vital evitando la discriminación en el acceso a los recursos sanitarios. Este principio impone límites al principio de autonomía pues pretende que la autonomía de cada individuo no atente a la vida, a la libertad y a los demás derechos básicos de las otras personas.

De tal manera que el principio de justicia es darle a cada quien lo que le corresponda con la finalidad de disminuir las situaciones de desigualdad (ideológica, social, cultural, económica, etc.). El principio de justicia puede dividirse en dos: un principio formal (tratar igual a los iguales y desigual a los desiguales) y un principio material (determinar las características relevantes para la distribución de los recursos: necesidades personales, mérito, capacidad económica, esfuerzo personal, etc.)

Los principios mencionados anteriormente resultan un buen instrumento para analizar las decisiones éticas que se tomen, es decir, sustentan juicios éticos que sirven de apoyo para reflexionar y resolver problemas éticos o morales que tienen que ver con la vida diaria.

2.2.1.4. Ética organizacional

Para el desarrollo de este aspecto es pertinente abordar, previamente y de forma sucinta, los términos ética, organización y cultura organizacional.

La ética, para la Real Academia de la Lengua Española, es la parte de la filosofía que trata del bien y del fundamento de sus valores. Para Cortina (1994) la ética,

en un primer sentido, tiene por tarea mostrarnos cómo deliberar bien con objeto de hacer buenas elecciones, ...no se trata sólo de elegir bien en un caso concreto, sino a lo largo de nuestra vida. Por eso la ética invita desde sus orígenes en Grecia a forjarse un buen carácter, para hacer buenas elecciones. (p.18)

Por su parte, Morales *et al.* (2011) refieren que:

Se dice que la ética se vuelve más reflexiva al cuestionarse el por qué se consideran válidas algunas conductas y otras no, es decir, busca y analiza el fundamento de cada comportamiento, ... Para muchos filósofos la ética es una reflexión de la moral porque investiga lo que es específico del comportamiento moral y crea un estudio logístico sobre las teorías que establezcan y justifiquen las pautas que dirigen dicho comportamiento. Por tal motivo, la moral se aplica a las acciones que afectan los intereses tanto individuales como colectivos además de ser una de las formas de entender la condición de la racionalidad humana. (ps.21-22)

En cuanto al término organización, Chiavenato (2007) lo define como

[...] Un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. La cooperación entre estas personas es esencial para la existencia de la organización. Una organización existe sólo cuando:

1. Hay personas capaces de comunicarse, que
2. Están dispuestas a contribuir en una acción conjunta,
3. A fin de alcanzar un objetivo común.

La disposición a contribuir con la organización significa, principalmente, la capacidad de sacrificar el control sobre la propia conducta en beneficio de la coordinación [...] (p.6)

De tal manera que una organización es un conjunto de personas que se unen de un modo relativamente estable para conseguir objetivos comunes mediante unos medios. Las organizaciones constituyen una de las más notables instituciones sociales que la creatividad e ingenio humano hayan creado.

Además, las organizaciones operan en ambientes diferentes con las más variadas influencias y contingencias que se modifican de acuerdo con el tiempo y el espacio y reaccionan a ellas por medio de estrategias para alcanzar resultados diferentes. Todo esto hace que las organizaciones presenten, además de una enorme diversidad, una sorprendente complejidad. Por otro lado, es importante destacar que es necesario que la organización conozca el entorno cambiante que le rodea para que no surjan factores o imprevistos que perjudiquen el desarrollo normal de sus funciones administrativas; y si ocurren problemas, solventarlos con los medios con que cuenta y alcanzar el éxito.

En este orden de ideas, Morales y Martínez (2011) resaltan que:

Las organizaciones están integradas por personas, pero quien actúa es el ser humano, por lo cual la ética es una dimensión estructural de la persona y su actuar no se reduce a la relación de trabajo dentro de un modo de producción. El actuar está en función de la conciencia y sobre esto dependerá la significación de la toma de decisiones. De tal manera que, cuando se establece el término persona, la ética hace un giro significativo propio, pues ella reside exclusivamente en lo humano. (p.360)

Al respecto, Zubiri (1982, citado en Morales y Martínez, 2011) señala que la organización:

...se refiere al humano como ser de realidades y, en perspectiva hermenéutica, quien le da sentido a la realidad. Por ello, al final, el

problema ético es ontológico, apunta al ser. Sin embargo, es oportuno estudiar el contexto organizacional como punto de realización de la ética, ya que dentro de las organizaciones existe el paradigma de la cultura organizacional, el cual determina el cómo hacer las cosas, no obstante, quien actúa es el ser humano. (p.360)

Al hablar de cultura organizacional es preciso establecer su relación con la ética. Dicha relación estriba en el sentido que el concepto de *ethos*, designa al fenómeno de la moralidad y alude a un conjunto de actitudes, convicciones, creencias morales y formas de conducta, individuales, grupales e incluso de una sociedad, es decir, todos aquellos elementos morales que integran una determinada cultura. De tal manera que cada cultura tiene su propio repertorio de costumbres, creencias morales y un código propio de normas o valores sometidos a cambios en el tiempo.

Las organizaciones también son agentes morales que tienen su propio *ethos*, a partir del cual se le pueden conferir rasgos culturales que corresponden a las personas físicas, puesto que un grupo compartirá una cultura cuando comparte una historia dentro de una organización.

Por otro lado, el persistente fenómeno de la globalización cobra una importancia relevante en la iniciativa del sector empresarial a favor del fomento y desarrollo de una cultura ética en los negocios en el ámbito gremial, empresarial e institucional. En el caso de la ética en los negocios, por supuesto, también contiene normas y principios morales que rigen el comportamiento. La diferencia entre una decisión común y corriente y una decisión ética estaría en el papel principal que desempeñan los valores y los juicios de quienes tienen la responsabilidad de tomar decisiones dentro de una organización.

En tal sentido, la ética organizacional es una ética aplicada a una circunstancia particular: las organizaciones, considerando todas sus especificidades. El objeto de estudio es la conducta humana; pero el objeto formal son las implicaciones morales

de dicha conducta en las personas, en el grupo y en la sociedad. Dentro de esta misma línea, Guerra (2007, citado en Morales y Martínez, 2011) refiere que:

La ética en el campo organizacional, depende por ello, no de la empresa como abstracción conceptual o colectiva, sino de quienes pueden ser sujetos éticos, moralmente conscientes, individualmente decididores y responsables: los hombres y mujeres que poseen, conducen e integran las organizaciones. (p.362)

Dimensiones de la ética organizacional

Para entender la ética en la organización es necesario comprender las distintas dimensiones éticas según sea el ámbito de actuación de la persona. De tal manera que, el grado de libertad de sus acciones varía según el nivel en el que esté interactuando, pues su posición cambia según el nivel de participación en que se encuentre ya sea este individual o dentro de un colectivo. Agullo (2015) considera cuatro dimensiones de la ética, las cuales se esbozan a continuación:

1. *Ética de la privacidad (o intimidad)*: Es la ética de la vida privada, de un individuo, por ejemplo, Luís. El individuo toma las decisiones a partir de sus creencias personales, su cosmovisión, su identidad personal; desde ellas persigue la felicidad en su vida familiar, en sus relaciones privadas y desde su ética de máximos, desde su cosmovisión.
2. *Ética profesional*: Aquí el individuo decide y actúa como profesional, es por ejemplo Luís, pero ahora cómo médico. Como profesional tomará las decisiones a partir de su visión de lo que es la excelencia profesional, desde su visión de la profesión y desde la deontología profesional (determinada por colegios profesionales, asociaciones). El individuo actúa en un ámbito más público, actúa como miembro de una profesión.
3. *Ética cívica*: Aquí, hablamos de Luís en tanto que ciudadano. Desde la ética cívica el individuo actúa como ciudadano y toma las decisiones como miembro de la sociedad, persiguiendo una ética de mínimos que promueve la convivencia pacífica de todos, desde una visión de lo que tiene que ser la sociedad y del modelo de ciudadano. El criterio de toma de decisiones es la justicia.

4. *Ética de la organización*: Luís es ahora miembro (trabajador, directivo) de una determinada organización. El individuo actúa como miembro de una organización empresarial, a partir de una ética de máximos según su visión del modelo de empresa. Desde ella, interactúa con una cultura organizacional determinada, con un *ethos* corporativo que él representa, al mismo tiempo que lo forja, mediante la búsqueda de la excelencia organizativa. (p.40)

Niveles de la ética organizacional

Asimismo, para enmarcar cualquier estudio relativo a la ética aplicada a las organizaciones, García y Marzá (s.f., citado en Agullo, 2015) refieren que:

...es preciso recurrir a los siguientes tres niveles desde lo que abordar su análisis, el nivel *macro*, el *meso* y el *micro*. No obstante, debemos precisar que, aunque los distingamos entre sí, siempre hay que tener presentes sus interconexiones, puesto que es a partir de éstas que se puede tener una visión global de la dimensión ética contenida en cualquier acción de la empresa.

a) Nivel Macro

Es un nivel sistémico en el que se analiza la ética desde la visión más amplia del entorno económico, político y social de las empresas y, en consecuencia, desde los sistemas económicos en general. Hablamos aquí de ética económica o de la ética de una industria en sentido genérico o sector. La reflexión ética se hace en este nivel sobre las instituciones políticas, los sistemas económicos o los sectores que influyen y forman el entorno en el que operan las empresas...

b) Nivel Meso

Este es el nivel que se centra más en las estructuras organizacionales, en su aspecto interno, donde distintos grupos de personas interactúan entre sí desde determinados valores y normas, con distintos intereses y con diferentes propósitos. Hablamos aquí de la actuación de una organización como agente moral.

c) Nivel Micro

Es el nivel del individuo como primer y último responsable de la toma de decisiones. En este nivel se analiza cualquier interacción con otros

individuos, con grupos de *stakeholders* o con la propia empresa. Como el agente moral fundamental es el individuo, y la ética reflexionará sobre sus acciones en el seno de una empresa, la toma de decisiones, la forma de trabajar, de dirigirse a otras personas, en sus actitudes y creencias. Hablamos aquí de la calidad humana de los individuos, de la búsqueda de la excelencia, etc. Este nivel permite adentrarse en una reflexión sobre el individuo como profesional y como parte de un grupo de interés, ya sea empleado, cliente, proveedor, directivo o accionista; se requiere pues del área de la psicología, ya que la reflexión ética analiza aquí el comportamiento individual de las personas. En este nivel micro se tratan temas como el acoso moral, los sobornos, el uso de información privilegiada, etc. (p.38)

A manera de ilustración, se trae a colación el caso particular de la ética en las organizaciones dentro del contexto venezolano, siendo que por mandato constitucional establecido en su artículo 2, Venezuela es un estado democrático y social de derecho y de justicia, que propugna como valores superiores de su ordenamiento jurídico y de su actuación, la vida, la libertad, la justicia, la igualdad, la solidaridad, la democracia, la responsabilidad social y en general, la preeminencia de los derechos humanos, la ética y el pluralismo político. En ese sentido, el Estado plantea, en su declaración de principios, elementos significativos de la realidad como la responsabilidad social, los derechos humanos y la ética. Por ende, estos elementos deben verse reflejados en el contexto organizacional y cada organización debería hacerlos suyos y participar de estos por ser parte de la sociedad. Es decir, la Carta Magna de la República Bolivariana de Venezuela (1999) es garante de la acción de las organizaciones.

Dentro del mismo orden de ideas, las organizaciones han adoptado un enfoque global y las tendencias del mundo organizacional giran en torno a la ética, tal y como lo expresa Delgado (2008, citado en Morales y Martínez, 2011) quien además señala que “propone un Sistema de Gestión Ética como modelo para las organizaciones venezolanas”. (p.361)

2.2.1.5. Valores y principios organizacionales

Al tratar la ética organizacional es preciso también abordar lo concerniente a los valores y principios organizacionales para una comprensión integral de la temática en estudio.

Definir con precisión los valores es una labor utópica; no obstante, se tratan de conceptualizar por motivos metodológicos. De acuerdo con Tierno (1996) los valores,

Reflejan la personalidad de los individuos y son la expresión del tono moral, cultural, afectivo y social marcado por la familia, la escuela, las instituciones y la sociedad en que nos ha tocado vivir.

Una vez interiorizados, los valores se convierten en guías y pautas que marcan las directrices de una conducta coherente.

Se convierten en ideales, indicadores del camino a seguir, nunca metas que se consigan de una vez para siempre. De este modo, nos permite encontrar sentido a lo que hacemos, tomar las decisiones pertinentes, responsabilizarnos de nuestros actos y aceptar sus consecuencias. (p.11)

López *et al.* (2004) refieren que:

Los valores son elementos muy centrales en el sistema de creencias de las personas y están relacionados con estados ideales de vida que responden a nuestras necesidades como personas, proporcionándonos criterios para evaluar a los demás, a los sucesos, y a nosotros mismos. Esta escala no es fruto de la herencia genética, sino que es aprendido a lo largo de la vida por influencias del entorno, aunque una vez adquiridos son difíciles de cambiar. Es a través de un verdadero proceso de aprendizaje social como las personas asumen valores que van a servir de guía de su conducta social. (ps.5)

Se puede inferir entonces que el término valor está relacionado con la propia existencia de la persona, con su autodefinición y ocupan el primer lugar en el orden de sus prioridades, orientan sus decisiones y configuran lo más íntimo de su ser. Cada individuo dentro de una organización tendrá valores propios que le han sido inculcados a lo largo de su vida dentro de la familia, la escuela y con los diferentes grupos con las cuales se relaciona dentro de la comunidad o sociedad.

El hombre durante sus primeros años de formación recibe los valores que les ofrece la sociedad, los asimila y vive con ellos; a medida que se va desarrollando y entra en contacto con otros sistemas de valores puede modificarlos y una vez que son internalizados se convierten en guía y pautas de conducta, permitiendo definir con claridad los objetivos que se ha trazado y contribuyen a que la persona se acepte tal y como es. A su vez, estos valores tienen un orden de importancia, es decir, unos predominan por encima de otros, permitiéndoles jerarquizarlos y ordenarlos dentro de un sistema de valores.

Valores éticos

Los valores éticos constituyen un punto de referencia para las normas, conductas, actitudes, etc., tanto de las personas como de las organizaciones, siendo esta última un espacio donde se dan relaciones humanas que pueden contribuir poco a poco a la creación de una sociedad más justa; en donde el comportamiento de los miembros que forman parte de este espacio están sometidos a reglas de cooperación que hacen posible la autorrealización personal en un clima de respeto mutuo. Estos valores éticos pueden manifestarse a través de diferentes conductas en las cuales puede suponerse la equidad, honestidad, transparencia que pueden encontrarse presentes no sólo en la vida de las personas sino también en las organizaciones, en las cuales permitan de manera óptima el logro de los objetivos de productividad, calidad y satisfacción de su personal.

Los valores éticos pueden definirse, de acuerdo con García y Dolan (1997), como “estructuras de nuestro pensamiento que mantenemos preconfiguradas en nuestro cerebro de cara a nuestra supervivencia como especie humana” (p.66). De tal manera que las organizaciones deben hacer todo lo posible por proteger estos valores, para que de esta forma surjan actitudes éticas que permitan la plena realización de las personas, con la finalidad de garantizar el fortalecimiento de las distintas instituciones

y empresas de la sociedad y para el relanzamiento de sistemas políticos honestos, comprometidos con el bienestar de la colectividad.

Formación de los valores organizacionales

Algunos autores sostienen que los valores organizacionales derivan de algunos supuestos básicos, como los supuestos sobre la naturaleza humana, los cuales funcionan como el núcleo de la cultura organizacional. De manera pues que estos supuestos provocan una marcada tendencia de las personas hacia el orden y funcionan como principios políticos consistentes que traen consigo dirección, integridad, y autodisciplina en cada una de las personas.

Chiavenato (2009) refiere que “las organizaciones, para reforzar su cultura, hacen hincapié en ciertos valores que sus integrantes deben respetar en su comportamiento” (p.67). De igual manera hace alusión a una serie de valores que comúnmente se encuentran en una organización, entre los que se mencionan:

En lo tocante al desempeño:

- Ser la organización proveedora preferida.
- Compromiso con la seguridad y la salud de las personas.
- Ser competitiva.
- Compromiso con la mejora continua.

En lo tocante a las personas:

- Orgullo y entusiasmo.
- Comunicación para mantener informadas a las personas.
- Igualdad de oportunidades.
- Amplia aceptación de la diversidad.
- Responsabilidad por las personas.

En lo tocante a los procesos:

- Apertura y confianza en las relaciones.
- Ética y responsabilidad social.
- Fomento a la creatividad, la innovación y la toma de riesgos.
- Trabajo en equipo en equipo en toda la organización.
- Formulación participativa de objetivos, mediación y realimentación.
- Toma de decisiones.
- Acciones congruentes con la misión y visión de la organización.
- Reconocimiento por el logro de resultados y por la calidad.

El mismo autor aduce que:

Los investigadores sugieren que la base de una administración con éxito está en perseguir, de forma activa y persistente, doce valores:

1. *El poder*. Una administración con éxito cree en el poder inherente a su posición y que tiene en las manos el destino de la organización. Adopta el valor del poder: los administradores deben administrar.
2. *El elitismo*. La administración con éxito cree en la importancia vital de tener a los mejores candidatos en los puestos administrativos y en el desarrollo continuo de sus competencias. Adopta el valor del elitismo: los buenos deben estar en la cima.
3. *Las recompensas*. La administración con éxito lo identifica y lo recompensa. Adopta el valor de la recompensa: el desempeño excelente debe ser recompensado.
4. *La eficacia*. La administración con éxito enfoca los recursos en las actividades que dan resultado. Adopta el valor de la eficacia: hacer las cosas correctas.
5. *La eficiencia*. La administración con éxito busca los mejores medios para hacer las cosas y se enorgullece de hacerlo. Adopta el valor de la eficiencia: hacer las cosas correctamente.
6. *La economía*. Cada actividad cuesta dinero y alguien lo debe pagar. La administración con éxito adopta el valor de la economía: nada es gratis. La comida nunca es gratis.

7. *La imparcialidad.* La administración con éxito considera que las percepciones y los sentimientos de las personas son importantes. Adopta el valor de la imparcialidad y la equidad: quien cuida vence.
8. *El espíritu de equipo.* La administración con éxito se asegura de estar fundada en un trabajo eficaz de equipo. Adopta el valor del espíritu de equipo: trabajar juntos.
9. *Ley y orden.* La administración con éxito se deriva de un buen sistema de leyes y reglas adecuadas. Adopta el valor de la ley y el orden: la justicia debe prevalecer.
10. *La defensa.* La administración con éxito analiza las amenazas externas para formular una defensa sólida. Adopta el valor de la defensa: el conocimiento debilita al enemigo.
11. *La competitividad.* La administración con éxito pone atención a todos los pasos necesarios para ser competitiva. Conoce el mundo de los negocios y trata de sobrevivir en él de la mejor manera posible. Adopta el valor de la competitividad: el mejor sobrevive.
12. *La oportunidad.* Las oportunidades se deben analizar en forma expedita, aun cuando impliquen riesgos. La administración con éxito siempre es oportuna. Adopta el valor de la oportunidad: el que arriesga gana. (Chiavenato, 2009, p.68)

En este orden de ideas, dentro de cualquiera organización es importante conocer cómo se han formado el conjunto de valores que constituyen la cultura de la organización. Al respecto García y Dolan (1997) refieren lo siguiente:

- *Las creencias y valores del fundador:* son las ideas y principios que guían la acción y están presentes en el momento de fundar una organización, muchas veces éstas creencias y principios se van perdiendo con el transcurrir del tiempo, pero hay empresas de fuerte identidad cultural que los mantienen.
- *Las creencias y valores de la directiva actual:* los miembros de la directiva actual pueden querer modificar los valores del fundador, por pensar que no están acordes con la realidad actual esto puede ocasionar conflictos entre lo tradicional y lo moderno.
- *Las creencias y valores de los empleados:* los mecanismos de recompensa existentes constituyen la mayor fuerza formadora de creencias y valores en los empleados.

- *La formación y la influencia de consultores*: mediante la existencia a cursos, interacción con los consultores o lectura de publicaciones, se busca activar y legitimar la puesta en práctica de los valores que fueron aprendidos.
- *La norma legal existente*: las diferentes leyes de un país pueden influir en los valores y creencias de la organización.
- *Las reglas de juego del mercado*: sobre todo el mercado de libre competencia contiene determinadas reglas que afectan el sistema de valores de la organización.
- *Los valores sociales de cada momento histórico*: los valores sociales van cambiando de acuerdo al momento histórico e influyen en el sistema de valores.
- *La tradicional cultura de la sociedad*: existe una influencia mutua entre los valores tradicionales y empresarias de una sociedad y esto influye en el éxito de la organización.
- *Los resultados de la empresa*: las creencias y valores de la organización se retroalimentan en función de sus resultados. (p.80)

Principios organizacionales

Los principios organizacionales unen las razones de ser o de existir de una organización con la forma en que ésta desempeña su función en la sociedad, integrando valores como honestidad, confianza, respeto, justicia y ética. Estos valores se convierten en prácticas organizacionales a la hora de tomar decisiones. Por lo tanto, las prácticas empresariales son un fiel reflejo de los principios y valores de una empresa. Los principios fueron diseñados para ser utilizados por grandes, pequeñas y medianas empresas. Se aplican en el caso de soborno a funcionarios públicos y a las transacciones comerciales dentro del sector privado para mantener sana la empresa y así conseguir una ventaja competitiva a largo plazo.

2.2.2. Gestión de Recursos Humanos

El término gestión proviene del latín *gestio, gestionis*, y expresa la acción de llevar a cabo algo; derivado del supino *gerere* que significa ejecutar, es decir, lograr

un éxito con medios adecuados. Tomando esto en consideración, Beltrán (2000) define gestión “como el conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de objetivos previamente establecidos” (p.24). También puede concebirse como la “actividad profesional tendiente a establecer los objetivos y medios de su realización, a precisar la organización de sistemas, a elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal” (Rementeria, 2008, p.1). En otras palabras, el término gestión hace referencia a la combinación de los diversos recursos disponibles de una organización para el logro de sus objetivos, aplicando procesos de planificación, organización, dirección y control.

Al hacer referencia a recursos humanos se habla de gestión para reforzar la idea de interrelación e integración entre las distintas funciones que comprende. Al respecto Acosta (2008) refiere que:

La gestión de recursos humanos aborda las políticas y las prácticas empresariales que consideran la utilización y la gestión de los trabajadores como un recurso de la actividad en el contexto de la estrategia general de la empresa encaminada a mejorar la productividad y la competencia. (p.82)

Davis y Werther (1991, citados en Acosta, 2008) acotan que:

La gestión de recursos humanos se ha definido como la ciencia práctica que se ocupa de la naturaleza de las relaciones de empleo y del conjunto de decisiones, acciones y cuestiones vinculadas a dichas relaciones. Esta área de estudio se formó sobre la base de la fusión de diversas teorías de la gestión científica, del trabajo social y de la psicología industrial en la época de la Primera Guerra Mundial y ha experimentado una evolución considerable desde entonces. (p.83)

Por otro lado, Delgado de Smith (2007, citado en Acosta, 2008) refiere que:

La gestión de recursos humanos implica el proceso que permite hacer diligencias conducentes a facilitar que los recursos humanos contribuyan al logro del negocio, es decir, al logro de los objetivos

organizacionales, tanto en sus aspectos operativos, procedimentales como en sus efectos. (p.83)

De tal manera que la gestión de recursos humanos constituye un sistema cuya premisa fundamental es concebir al hombre dentro de la organización como un recurso que hay que optimizar a partir de una visión renovada, dinámica, competitiva, en la que se oriente y afirme una verdadera interacción entre lo social y lo económico.

Chiavenato (2007) plantea que los procesos básicos en la administración de recursos humanos son cinco, a saber: integrar, organizar, retener, desarrollar y auditar a las personas, los cuales se describen en el cuadro 1. Son procesos íntimamente interrelacionados e interdependientes. Dentro de una visión sistémica, los cinco procesos pueden considerarse como subsistemas de un sistema mayor.

Cuadro 1. Procesos básicos en la administración de recursos humanos

Proceso	Objetivo	Actividades involucradas
<i>Integración</i>	Quiénes trabajarán en la organización	Investigación de mercados de recurso humano, reclutamiento de personas, selección de personas
<i>Organización</i>	Qué harán las personas en la organización	Socialización de las personas, diseño de puestos, descripción y análisis de puestos, evaluación del desempeño
<i>Retención</i>	Cómo conservar a las personas que trabajan en la organización	Remuneración y retribuciones, prestaciones y servicios sociales, higiene y seguridad en el trabajo, relaciones sindicales.
<i>Desarrollo</i>	Cómo preparar y desarrollar a las personas	Capacitación, desarrollo organizacional
<i>Auditoría</i>	Cómo saber lo que son y lo que hacen las personas	Bancos de datos/sistemas de información, controles, constancia, productividad, equilibrio social.

Fuente: Chiavenato, 2007

Por su parte, Perea (2006, p.110) plantea que en las organizaciones la gestión de recursos humanos, generalmente, ejecuta sus procesos de trabajo bajo lineamientos o criterios de naturaleza administrativa. No obstante, se pueden identificar dos líneas de trabajo bien diferenciadas: una de ellas con propósitos y naturaleza netamente administrativas y la otra referida a procesos/programas cuya ejecución requiere

permanentemente a una relación social laboral en su ejecución, es decir, en la dinámica de su gestión está presente el componente psicológico. En este sentido, este autor refiere lo siguiente:

Para una mejor planificación, ejecución y control de la administración/gestión de recursos humanos, se deberá tomar en cuenta para obtener resultados exitosos, que todos los procesos no tienen o no responden a una misma naturaleza o tipo de dinámica, por lo que se recomienda tratar de realizar la delimitación de estas líneas o procesos de trabajo, para tal efecto se presenta el alcance siguiente:

1. *Proceso de trabajo de naturaleza administrativa*, cuya ejecución responde a la aplicación de directivas, reglamentos o normas, que para el logro de sus objetivos o metas, ... su eficiencia o la dinámica de su gestión dependerá básicamente de las relaciones que devienen del avance de la tecnología, y no necesariamente, como producto de las relaciones social-laborales-interacción humana.

Entre los procesos de naturaleza administrativa tenemos al control de personal que, desde el registro en cuadernos o listas de asistencia, pasó hacia la impresión de tarjetas de asistencia por un marcador de reloj, control del registro mediante la voz, a la lectura de la huella digital, de la mano o el ojo. Otros procesos son el procesamiento de planillas, presupuestos, el procesamiento de beneficios laborales, escalafón, movimiento de personal, etc...

Estos procesos o líneas de trabajo debido a las bondades que proporcionan los equipos de procesamiento más sofisticados cada día, limitan o anulan cada vez más la presencia o la relación interpersonal...

2. *Proceso de trabajo con componente psicológico*, requieren necesariamente de la permanente relación social laboral, los cuales deberán estar a cargo o monitoreados por personal profesional para que brinden asistencia técnica, orientación y asesoramiento especializado, que permitirá garantizar el logro exitoso de sus metas y de los objetivos de la institución, como resultado de la internalización de los propósitos que tiene la organización, de la visión compartida y del compromiso de la misión por todos los trabajadores, sea cual fuere su nivel de responsabilidad o estatus (Perea, 2006, p.111).

Este autor señala que en la gestión de recursos humanos los procesos de trabajo con componentes psicológicos deberán ejecutarse bajo un enfoque sistémico que, propiciando la sinergia entre todas las áreas de trabajo, beneficiará a todos los usuarios y facilitará el crecimiento y desarrollo saludable de la organización como un todo. En esta perspectiva, propone la sistematización de las líneas de trabajo con componente psicológico en cuatro procesos, cuya ejecución no es rígida, sino que puede variar de acuerdo a la política de la organización y/o por la característica de la temporalidad de la ejecución de sus programas, que son cíclicos-eventuales como continuos-permanentes (ver cuadro 2). Se sigue este esquema sugerido por Perea (2006) para el desarrollo teórico de la gestión de recursos humanos.

Cuadro 2. Procesos de trabajo con componentes psicológicos y sus programas

Procesos	Programas	
	Cíclicos-eventuales	Continuos-permanentes
<i>Captación</i>	- Reclutamiento - Selección - Inducción	
<i>Habilitación</i>		- Formación - Capacitación
<i>Calificación</i>	- Evaluación	
<i>Potenciación</i>		- Desarrollo

Fuente: Perea, 2006 (adaptación)

2.2.2.1. Proceso de captación

Es uno de los procesos más importantes en la gestión de recursos humanos. Perea (2006, p.112) enfatiza que su importancia es

...debido a la toma de decisiones que se tienen que optar en situaciones donde confluyen intereses comunes entre el candidato y la organización. Ambos, la organización y el postulante realizan esfuerzos paralelos para exponer su mejor presentación; por un lado, la organización trata de obtener los mejores recursos humanos del mercado laboral y, por otro lado, los postulantes con su interés de querer el puesto de trabajo... El proceso de captación de recursos humanos es de vital importancia para la organización, ya que el éxito de la ejecución de sus programas dependerá la atención satisfactoria de

las necesidades de nuevo personal que responda a los requerimientos técnicos de sus unidades productivas o administrativas.

Ahora bien, siendo el proceso de captación de recursos humanos uno de los procesos más importantes en la gestión de recursos humanos, su propósito es armonizar la satisfacción de las necesidades de los actores del mercado laboral: la organización y la persona; y se ejecuta a través de los programas de reclutamiento, selección e inducción de personal.

Programa de reclutamiento de personal

Chiavenato (2009) refiere que el reclutamiento “es el conjunto de políticas y acciones destinadas a atraer y a añadir talentos a la organización para dotarla de las competencias que necesita para tener éxito” (p.117). Por su parte, Perea (2006) enfatiza que:

El reclutamiento de personal es uno de los programas más importantes en el proceso de captación de recursos humanos, que requiere de un exigente planeamiento de sus actividades, a fin de que la ejecución de sus eventos logre una eficaz cobertura de sus vacantes. Previamente a su ejecución se deberá tener identificados los puestos organizacionales, el conocer las características individuales para cada puesto de trabajo, y en el mejor de los casos, conocer el plan administrativo de requerimientos de recursos humanos para saber las causas que originan las vacantes a ofertar, y dar el tratamiento más adecuado para cada caso, sea para la promoción, reubicación, renuncia o jubilación del trabajador, o por la ampliación o el desarrollo de la organización. (p.113)

En función de lo anterior, es necesario referir que el programa de reclutamiento es el conjunto de actividades empleadas por una institución orientadas a atraer los candidatos potenciales y calificados para ocupar los cargos vacantes que ésta ofrece. Perea (2006) propone que este programa se lleve a cabo en tres fases. Las dos primeras fases, son preparatorias y conllevan al conocimiento del puesto y la investigación de fuentes. Como bien reseñan Stoner *et al.*, (1996) es importante

resaltar que, antes de reclutar, se debe tener una idea clara de las actividades y obligaciones del puesto que está desocupado (descripción del puesto y especificaciones para contratar) así como también del mercado de trabajo, es decir, del conjunto de personas disponibles que tiene la capacidad necesaria para ocupar los puestos que se ofrecen (fuentes internas y externas de reclutamiento). La fase final del proceso de reclutamiento corresponde a la ejecución misma del programa.

Chiavenato (2009) precisa que todo proceso está conformado por un conjunto de pasos sistemáticos e interrelacionados que tienen por finalidad obtener con mayor efectividad los objetivos propuestos. En este sentido, Perea (2006, ps.114-115) sostiene que ejecutar el programa de reclutamiento, lo que equivale a la fase tres, lleva intrínseco cuatro procesos de trabajo, los cuales conceptualiza de la siguiente manera:

1. *Convocatoria:* puede realizarse por cualquier medio de comunicación: radio, televisión y preferentemente en diarios de mayor circulación de la localidad. El mensaje deberá contener como mínimo la información sobre: identificación de la organización, identificación del puesto de trabajo, funciones principales, exigencias técnicas del puesto de trabajo, cualidades personales, incluyendo habilidades, destrezas, etc., oferta de la organización: sueldo, comisiones, beneficios, etc., el lugar y fecha de presentación del currículum.
2. *Calificación de expedientes:* este proceso de trabajo no tiene características selectivas de los postulantes, su objetivo es verificar y/o comparar la información del currículum con la información contenida en la convocatoria y deberá efectuarse bajo estricto control, es decir, sólo quedarán aceptados los expedientes que respondan directamente a las exigencias técnicas y personales del puesto de trabajo, tratándose de lograr bajo este criterio una depuración de un 50% del total de expedientes presentados.
3. *Entrevista preliminar:* este proceso de trabajo es importante porque genera el primer contacto social del postulante con la organización, su ejecución permite consistenciar en forma directa la información presentada en el currículum, conocer presencialmente y poder detectar limitantes en el postulante. Se recomienda una depuración

del 50% del total de expedientes aceptados en la calificación de expedientes.

4. *Fichaje de postulantes aptos*: este proceso de trabajo es simple y trata de clasificar y ordenar los expedientes de los postulantes que pasaron la depuración de los procesos 2 y 3.

Con esta actividad se concluye la ejecución del programa de reclutamiento, procediéndose a la elaboración de la relación de los postulantes aptos que pasan al programa de selección de personal.

Programa de selección de personal

De manera sencilla, puede definirse la selección como las acciones que permiten clasificar a los empleados potenciales, provenientes de las distintas fuentes de reclutamiento, en dos grupos: a) quienes llenan los requerimientos del cargo disponible y que pudiesen ser contratados, y b) aquellos a quienes no se emplearán.

En este sentido, Perea (2006, ps.115-116) refiere que:

El programa de selección de personal es una de las etapas claves y decisivas en el proceso de captación de recursos humanos, en razón a que sus resultados deberán exitosamente satisfacer las necesidades del puesto de trabajo, y de los cuales la organización exige una oportuna y eficaz atención. Ello exige al profesional responsable una ejecución con un alto nivel de experiencia profesional; así como, un conocimiento del planeamiento eficiente para la ejecución de cada uno de sus procesos de trabajo. La amplitud o profundidad de los procesos selectivos varía de acuerdo a las políticas de la organización, y para garantizar un trabajo de esta trascendencia se considera básicamente en su ejecución la:

1. *Evaluación técnica*, orientada a la determinación del nivel de conocimiento teórico-práctico que posee el postulante sobre el puesto de trabajo. Su ejecución puede efectuarse por modalidades de: exámenes orales y/o escritos, de tipo laboratorio para exponer la solución de problemas de un proceso de trabajo propuesto que exige el puesto, la evaluación en el mismo puesto de trabajo sobre procesos efectivos en tiempo real, etc.
2. *Evaluación psicológica*, está orientada al conocimiento de los componentes siguientes: el nivel intelectual, en relación al nivel de

responsabilidad de puesto de trabajo (razonamiento general, razonamiento mecánico, etc.), las aptitudes (habilidades, destrezas, capacidad de aprendizaje, creatividad, etc.), las actitudes (tipos de organización, ideología, creencias, etc.), las tendencias en los principales factores de la personalidad (contacto social y estabilidad emocional básicamente); asimismo, de acuerdo a la exigencia del nivel de responsabilidad del puesto de trabajo se evaluarán otros factores de la personalidad. La aplicación del tipo de pruebas psicológicas, sean factorialistas, proyectivas, etc., es de responsabilidad del profesional designado, según su criterio y/o experiencia en el campo de la selección y evaluación de recursos humanos.

3. *Entrevistas*, herramientas valiosas en toda selección de personal, que, a través de la observación y comunicación, permiten acopiar mayor información de los postulantes, motivo por el cual se resalta la utilidad de su aplicación en todo programa de selección de personal, precisando que no son un componente aislado, ellas se ejecutan en cada uno de los procesos del programa. Se desarrollan principalmente los siguientes tipos de entrevistas:
 - *Primera entrevista o entrevista técnica*, que puede aplicarse antes o después de la evaluación técnica, recomendándose que esté a cargo del supervisor o jefe de área usuaria de la organización, donde va a laborar el postulante a seleccionar.
 - *Entrevista psicológica* a cargo del profesional de la evaluación psicológica.
 - *Entrevista de selección o entrevista final*, es la herramienta clave en la toma de decisión para elegir al candidato potencial que necesita la organización.

Para ejecutar la entrevista de selección deberá contarse con la información de los resultados de las evaluaciones ejecutadas. Se recomienda que la elección del candidato sea mediante la presentación de ternas para cada tipo de puesto de trabajo, y que la decisión final de la escogencia sea por la opinión del jefe del área donde va a laborar el candidato ganador.

4. *Evaluación Médica*, se orienta al conocimiento del estado de salud del postulante en relación a su capacidad de respuesta para las exigencias de las labores del puesto de trabajo. Su ejecución o no dependerá de la política de la organización. Puede efectuarse antes o después de la evaluación técnica o psicológica.

De manera pues, que siendo la selección de personal uno de los pilares fundamentales de la gestión de los recursos humanos se constituye en el principal factor estratégico y ventaja competitiva con que cuenta la organización al tener como objetivo la escogencia del personal idóneo para desarrollar una actividad, garantizando la eficiencia, la efectividad y el nivel de satisfacción laboral.

Programa de inducción de personal de admisión

La inducción, también llamado admisión, orientación o socialización, es un programa diseñado para ayudar a los nuevos empleados a adaptarse tranquilamente a la organización. Al respecto, Perea (2006) refiere que:

La inducción de personal o admisión, acogida e ingreso, es la actividad que cierra el proceso de captación de recursos humanos. La finalidad es la inducción-orientación del nuevo personal, entendiéndose como inducción al inicio de la «socialización organizacional» con el propósito de dar una visión global de la organización, sus proyectos, dar calidez a su ingreso, brindar una atmósfera laboral saludable, incluyendo los valores.

Por su parte, la orientación tiene como finalidad el brindar información al nuevo personal de su posición laboral dentro de la organización, facilitando su rápida adaptación al ambiente de trabajo, de propiciarle el interés por su nuevo trabajo e inculcarle el sentimiento de seguridad y que su integración a la organización sea bajo una filosofía de calidad y excelencia laboral. (p.117)

Al respecto de este programa, Stoner *et al.*, (1996) reseñan que la orientación o socialización están diseñadas para ofrecer a los nuevos empleados la información que necesitan para funcionar, en forma cómoda y eficaz, dentro de la organización. Por regla general, la socialización abarca tres tipos de información: 1) información general sobre la rutina laboral diaria, 2) un resumen de la historia, el propósito, las operaciones y los productos o servicios de la organización, así como una idea de la manera en que el trabajo del empleado contribuye a las necesidades de la

organización, y 3) una presentación detallada (quizás un folleto) de las políticas, reglas laborales y prestaciones para empleados de la organización.

2.2.2.2. Proceso de habilitación

Perea (2006) refiere que:

El proceso de habilitación en la gestión de recursos humanos, es de suma importancia para la organización debido a que tiene que desarrollar las funciones de planificar, organizar, ejecutar y controlar las acciones de sus programas de formación y capacitación de personal, así como adecuarse a las situaciones que demanda la política de personal que puede considerarlo como parte selectiva o continuación para el nuevo personal. (p.117)

Los programas de formación y capacitación se conciben, generalmente, como programas de naturaleza continua y permanente, tal como se refleja en el cuadro 2 (ver supra), aunque también pueden visualizarse como cíclicos o eventuales cuando se les considera como parte del proceso selectivo de nuevo personal.

Programa de formación de personal

La formación de personal es un programa importante puesto que sus acciones ejecutan contenidos que exige el puesto de trabajo de acuerdo con los niveles de responsabilidad de las funciones o labores a cumplir y guardarán una correspondencia con los niveles de estudio que posee el trabajador o candidato y/o a la política de personal con respecto a los planes de carrera en la organización.

En este sentido, la administración de estas acciones se desarrolla de menor a mayor exigencia de aprendizaje determinado por el puesto de trabajo. Se tiene así adiestramiento (trabajo manual o no calificado), entrenamiento (semi-calificado) y tecnificación (calificado) de los trabajadores o candidatos en función del objetivo-usuario.

Programa de capacitación de personal

La capacitación de personal, por su parte, es un programa que requiere que las acciones sean debidamente planificadas para brindar los contenidos que exige el puesto de trabajo según los niveles de responsabilidad de las funciones o labores que cumplen y/o a la política de personal con respecto a los planes de carrera de la organización.

La administración diseñará las acciones para cada tipo de capacitación (actualización, especialización, perfeccionamiento), y por la exigencia de aprendizaje, los trabajadores o candidatos deberán poseer como mínimo el nivel de estudios superiores (tecnológico o universitario), para tener acceso a estos eventos, y/o de acuerdo a las necesidades de la organización determinados por la situación-problema del nivel de responsabilidad del puesto de trabajo.

Stoner *et al.*, (2007) señalan que los programas de capacitación tienen el propósito de mantener o mejorar el desempeño en el trabajo presente y que pueden emplearse cuatro procedimientos para determinar la capacitación que necesita el personal, a saber: evaluar el desempeño, analizar los requisitos del trabajo, analizar la organización y las encuestas de los empleados. Una vez identificadas las necesidades, se inician las actividades de capacitación correspondientes tales como capacitación sobre la marcha, rotación de empleos, internados, aprendizajes, capacitación de vestíbulo, capacitación de experiencias conductuales, instrucción por medio de computadoras, entre otras, las cuales pueden desarrollarse tanto dentro como fuera de la organización.

En el proceso de habilitación de recursos humanos, la organización fija los lineamientos para planificar, ejecutar y controlar el manejo del personal, el adiestramiento y entrenamiento, imparte de manera continua los conocimientos, de manera tal que el personal que recién ingresa y el que hace vida en la organización

obtengan los aprendizajes requeridos para desempeñar el cargo y se incentive al desarrollo de carrera.

2.2.2.3. Proceso de calificación

Perea (2006) refiere que

El proceso de calificación de recursos en la gestión de recursos humanos tiene relevante importancia debido a la información sobre la capacidad cualitativa y cuantitativa del personal, y que la tiene mediante la aplicación de pruebas diseñadas para el logro de objetivos específicos, y/o que respondan a las situaciones que demanda la política de personal de la organización. (p.118)

Este proceso se instrumentaliza a través del programa de evaluación de personal.

Programa de evaluación de personal

Las organizaciones están realizando variantes en el tradicional programa de evaluación de personal para poder atender los acelerados cambios que impone la globalización, la competitividad y las exigencias de los usuarios del mercado interno y externo. Básicamente, al trabajador se le aplican tres tipos de pruebas de evaluación exploratoria referidas a: desempeño (rendimiento), méritos (innovación, creatividad) y actuación (actitudes). Perea (2006, pp. 118-119) describe cada una de estas pruebas.

La *evaluación de desempeño* tiene como objetivos principales el conocimiento del nivel de cumplimiento de las funciones, labores y tareas del trabajador en relación con los estándares asignados para el puesto de trabajo (rendimiento). Stoner *et al.* (2007) señalan que esta evaluación puede hacerse de modo informal, concibiéndose como el “proceso mediante el cual se ofrece información constante a los subordinados en cuanto a su desempeño laboral” y también de manera formal sistemática, sirviendo “para calificar el desempeño laboral, en el que se identifica a

quienes merecen aumentos o ascensos y se detecta los que requieren mayor capacitación” (pp.433-434).

En otras palabras, la evaluación de desempeño sirve para sondear los niveles de rendimiento en cuanto a cantidad y calidad, y de marco de referencia para la aplicación de la política de los planes de carrera para efectos de promoción.

La *evaluación de méritos*, por su parte, tiene como objetivo conocer las iniciativas que el trabajador ha desarrollado y que han significado en la mejora de los procesos de trabajo o de productos; es decir, aportes distintos al rendimiento en el puesto de trabajo. Esta evaluación tiene varios propósitos.

- Motivacional, que propicia una cultura organizacional de creatividad entre los trabajadores.
- Incentivadora, que promueve una cultura integrativa y participativa de esfuerzo compartido para el beneficio común entre los trabajadores.
- Exploratoria, que posibilita comportamientos orientados a la implementación o al mantenimiento de una cultura organizacional axiológica.

Según las políticas de la organización, el aspecto compensatorio por los aportes (creatividad, innovaciones, mejoramiento de procesos o procedimientos) que brindan los trabajadores puede ser material y/o económico, recomendándose que los incentivos sean extensivos a los trabajadores del área de trabajo.

La evaluación de méritos refuerza la creatividad, mientras que la evaluación de desempeño o rendimiento refuerza la productividad. Hoy en día, la tecnología facilita realizar estas evaluaciones con el empleo de software informáticos específicos, que procesan en tiempo record el rendimiento del personal y la evaluación de méritos, permitiendo darles relevancia a ciertos ítems de acuerdo con las prioridades de las políticas de evaluación de la organización.

Entre tanto, la *evaluación de la actuación* tiene como objetivo conocer el nivel actitudinal de los trabajadores hacia la organización. El diseño de evaluación de la actuación toma en cuenta objetivos específicos de la política de la organización relacionados a su crecimiento y desarrollo. La finalidad es conocer y seleccionar a colaboradores de confianza que lleven a cabo la ejecución de la política de expansión y competitividad de la organización; en otras palabras, es la búsqueda interna de aliados estratégicos. Esta evaluación tiene las siguientes características:

- Evaluativa exploratoria sobre los niveles de identificación e internalización del trabajador con la cultura y política de la organización,
- Selectiva para detectar y proponer personal como aliados estratégicos de la organización para garantizar las acciones o campañas de crecimiento y desarrollo de la misma.

2.2.2.4. Proceso de potenciación

De acuerdo con Perea (2006)

El proceso de potenciación de recursos humanos es de significativa importancia para la organización, debido a que se orienta a descubrir, estimular y poner en práctica las cualidades y potencialidades del personal que tiene la responsabilidad de conducir grupos humanos debidamente organizados (supervisor, jefes, ejecutivos, directivos).

En esta perspectiva, en el proceso de potenciación de recursos humanos se diseñan y ejecutan planes de programas de desarrollo de personal, cuyos eventos deberían brindar nuevas técnicas, enfoques, herramientas e instrumentos que faciliten la obtención de logros exitosos en la gestión. (p.120)

Programa de desarrollo

Stoner *et al.*, (2007) plantean que los programas de desarrollo pretenden desarrollar capacidades para futuros empleos, señalando entre los métodos formales

básicos para el desarrollo en el trabajo la preparación, la rotación de empleos, los puestos de entrenamiento y las actividades laborales planificadas, y entre los métodos comunes de desarrollo fuera del trabajo incluyen la instrucción en aulas y los programas para el desarrollo de gerentes. El desarrollo de gerentes tiene por objeto mejorar la efectividad general de este personal en sus puestos presentes y prepararlos para asumir más responsabilidad cuando son ascendidos.

Como su nombre lo indica, el proceso de potenciación les permite a los empleados, que una vez evaluados en cuanto a rendimiento y desempeño y obtener las calificaciones más altas, participar en los programas de desarrollo de personal y optar a ser posibles candidatos para cargos superiores dentro de la misma organización.

En síntesis, la descripción y comprensión de todos los procesos y programas que abarca la gestión de recursos humanos permite concebirla como un sistema cuyo fundamento radica en dirigir y organizar el personal de una organización de forma óptima. En este sentido, si bien es cierto que estos procesos no tienen o responden a una misma naturaleza o dinámica, los mismos deben ser administrados de forma interrelacionada e interdependiente considerándolos como partes o subsistemas de un sistema mayor.

Por ello, Bohlander, Snell y Sherman (2001, citados en Perea, 2006) enfatizan que el papel de los gerentes de recursos humanos ya no está limitado a funciones de servicio como el reclutamiento y la selección, puesto que hoy día asumen un papel activo en la planeación estratégica y la toma de decisiones en sus organizaciones. Es así como las organizaciones en el mundo competitivo actual están descubriendo que lo que hace toda la diferencia es cómo se combinan los temas particulares de los recursos humanos. En otras palabras, los gerentes no se centran de manera aislada en aspectos de recursos humanos como contratación, capacitación y compensaciones,

sino en la combinación en un sistema global de cada una de las tareas de recursos humanos a fin de mejorar la participación y la productividad de los trabajadores.

Como bien afirma Toro (2008, citado en Montoya y Boyero, 2016)

en la organización, es el talento humano, el conocimiento, la experiencia, las actitudes, el comportamiento aportado por las personas, la forma particular que tienen éstas de relacionarse con otros seres humanos, con los objetivos propios y con el entorno, lo que constituye la fuente de la ventaja competitiva en la empresa y marca la diferencia entre una empresa y otra. (p.9)

Por ende, la necesidad de que la organización se oriente hacia una visión más ambiciosa de los recursos humanos vinculándolos como elementos claves del direccionamiento estratégico para el éxito organizacional. Queda claro que el personal es el factor clave en la capacidad de adaptación de la organización y en la consolidación de una ventaja competitiva; de ahí que el futuro de aquella dependa de lograr un capital humano idóneo y comprometido. Finalmente, se reafirma la importancia de consolidar herramientas que fortalezcan la calidad de los procesos, los productos y los servicios en un sistema de calidad, de forma tal que la organización esté sustentada desde los paradigmas del mejoramiento continuo y la calidad total como dimensiones que le garanticen su permanencia en el tiempo. En virtud de lo antes expuesto, Perea (2006) afirma que:

Las organizaciones vienen a ser el contexto social laboral de los seres humanos y el soporte productivo de la sociedad, y en ellas, no obstante, la presencia del alcance voraz de la tecnología no le garantiza su existencia, solamente el factor humano es el que decide su supervivencia, su desaparición o su éxito. (p.120)

Es pues, el ser humano el factor más importante y por lo mismo, su estudio, el más interesante y complicado, principalmente en lo que respecta a su comportamiento dentro de las organizaciones. De allí, la importancia del estudio de la gestión de recursos humanos en cualquier organización.

2.2.3. Gestión Pública

El término público viene del latín *publicus* y este de *populicus*, lo perteneciente al *populus*. Este vocablo se emplea para referir una cosa que es sabida, enterada o conocida por todos. También se emplea en lo relativo, perteneciente y concerniente al estado o gobierno. De allí, que se conciba la gestión pública como la administración que ejecuta el estado y cuyas acciones deben ser del conocimiento del pueblo.

Para Cuñarro *et al.*, (2006) “la gestión pública contemporánea deriva de la globalización, es el resultado de la estandarización de la administración pública, singular de cada país, bajo un esquema de organización y funcionamiento” (p.123). En este sentido, en cada país se maneja la gestión pública con lineamientos, directrices y políticas específicos, diferenciándose unos de otros en términos de efectividad y eficiencia en el cumplimiento de atención de las necesidades de la colectividad.

De acuerdo con la Carta Iberoamericana de la Calidad de la Gestión Pública (2008)

La calidad en la gestión pública constituye una cultura transformadora que impulsa a la Administración Pública a su mejora permanente para satisfacer cabalmente las necesidades y expectativas de la ciudadanía con justicia, equidad, objetividad y eficiencia en el uso de los recursos públicos. (p. 331)

En este apartado de la Carta se hace énfasis en la necesidad del mejoramiento constante de la calidad de la gestión pública como un requisito imperante y un derecho de los ciudadanos a ser tratados dignamente. Así mismo, esta misiva plantea:

La calidad en la gestión pública implica la práctica del buen gobierno, mediante una formulación de políticas públicas convenientes a toda la sociedad, dentro de parámetros equilibrados de racionalidad política, técnica y económica.

La calidad en la gestión pública contribuirá a facilitar el desarrollo económico y crear condiciones adecuadas y sostenibles para la competitividad y productividad nacional.

La calidad en la gestión pública tiene sentido sí su fin último es alcanzar una sociedad del bienestar, con justicia y equidad, garantizando el desarrollo de la persona y el respeto a su dignidad, la cohesión social y la garantía del cumplimiento efectivo e integral de los derechos humanos. En especial, asegurando a todas las personas, el acceso oportuno y universal al disfrute de información, prestaciones y servicios públicos de calidad. (pp.332-333)

En este orden de ideas, el estado -en cualquiera de sus niveles de competencia (central, regional y local) y organización (legislativo, ejecutivo, judicial, ciudadano y electoral)- como ente encargado de la administración de las instituciones públicas, debe velar por alcanzar una óptima gestión pública y garantizarles a sus empleados el cumplimiento de sus derechos de forma justa y equitativa.

Cumpliendo entonces el estado el rol de empleador en diversas instituciones y organismos debe procurar una eficiente gestión de recursos humanos que transforme y modernice los viejos paradigmas de la administración pública, ampliando las áreas de acción y modalidades de funcionamiento de estas dependencias, garantizando los derechos de los trabajadores y prestando servicios de calidad a los usuarios; todo ello enmarcado en el logro de los objetivos gubernamentales. Es menester señalar que entre las acciones que se tomen para modernizar la gestión de recursos humanos es pertinente incluir la adhesión del cumplimiento de los principios bioéticos en procura del buen funcionamiento de las instituciones públicas.

2.3. Bases legales

A continuación, se presentan un conjunto de leyes y reglamentos que guardan relación con la temática en estudio, al normar lo concerniente a las instituciones de la administración pública.

2.3.1. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV)

Decreutada en la Gaceta Oficial con el N° 5.453 y de fecha 24 de marzo de 2000. La CRBV contempla, entre sus títulos IV y V, artículos que sustentan el ámbito que debe regir toda persona para asumir cargos en calidad de funcionario de la administración pública. A continuación, se especifican dichos artículos:

Título IV: Del poder público. Capítulo I: De las disposiciones fundamentales. Sección segunda: De la administración pública.

Artículo 141

La Administración Pública está al servicio de los ciudadanos y ciudadanas y se fundamenta en los principios de honestidad, participación, celeridad, eficacia, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio de la función pública, con sometimiento pleno a la ley y al derecho.

Por medio de este apartado se puede conocer que la administración pública dirige sus servicios a la sociedad basándose en principios fundamentados y sometidos a la ley.

Título V: De la organización del poder público nacional. Capítulo III: Del poder judicial y del sistema de justicia. Sección Primera: Disposiciones generales

Artículo 253

La potestad de administrar justicia emana de los ciudadanos y ciudadanas y se imparte en nombre de la República por autoridad de la ley.

Corresponde a los órganos del Poder Judicial conocer de las causas y asuntos de su competencia mediante los procedimientos que determinen las leyes, y ejecutar o hacer ejecutar sus sentencias.

El sistema de justicia está constituido por el Tribunal Supremo de Justicia, los demás tribunales que determine la ley, el Ministerio Público, la Defensoría Pública, los órganos de investigación penal, los o las auxiliares y funcionarios o funcionarias de justicia, el sistema penitenciario, los medios alternativos de justicia, los ciudadanos o ciudadanas que participan en la administración de justicia conforme a la ley y los abogados autorizados o abogadas autorizadas para el ejercicio.

Artículo 257

El proceso constituye un instrumento fundamental para la realización de la justicia. Las leyes procesales establecerán la simplificación, uniformidad y eficacia de los trámites y adoptarán un procedimiento breve, oral y público. No se sacrificará la justicia por la omisión de formalidades no esenciales.

Sección tercera: Del gobierno y de la administración del poder judicial

Artículo 267

Corresponde al Tribunal Supremo de Justicia la dirección, el gobierno y la administración del Poder Judicial, la inspección y vigilancia de los tribunales de la República y de las Defensorías Públicas. Igualmente, le corresponde la elaboración y ejecución de su propio presupuesto y del presupuesto del Poder Judicial.

La jurisdicción disciplinaria judicial estará a cargo de los tribunales disciplinarios que determine la ley.

El régimen disciplinario de los magistrados o magistradas y jueces o juezas estará fundamentado en el Código de Ética del Juez Venezolano o Jueza Venezolana, que dictará la Asamblea Nacional. El procedimiento disciplinario será público, oral y breve, conforme al debido proceso, en los términos y condiciones que establezca la ley.

Para el ejercicio de estas atribuciones, el Tribunal Supremo en pleno creará una Dirección Ejecutiva de la Magistratura, con sus oficinas regionales.

2.3.2. Plan Estratégico del Poder Judicial 2013-2019

Eje estratégico nº II: Nuevo servidor público y servidora pública del poder judicial.

Línea estratégica 2:

Impulsar la formación del nuevo servidor público y servidora pública del Poder Judicial, para orientar su línea de acción, con una visión participativa y protagónica, multiétnica y pluricultural, que contribuya a garantizar la correcta actuación administrativa y la materialización de la tutela judicial efectiva.

El Poder Judicial es el garante del Estado de Derecho en la Nación. Por tal motivo, debe estar conformado por un contingente de hombres y mujeres capacitados, de elevada moral, con valores que se

fundamenten en el bien común, sentido de solidaridad hacia sus conciudadanos y un alto compromiso con los ideales y aspiraciones del pueblo venezolano, expresados en nuestra Carta Magna.

Es una necesidad prioritaria fortalecer las capacidades, competencias, actitudes y aptitudes de los servidores y las servidoras del Poder Judicial de la República Bolivariana de Venezuela para avanzar en la necesaria transformación del sistema de justicia. En este sentido, el Poder Judicial promoverá el redimensionamiento de los procesos de ingreso, formación y evaluación de desempeño de las trabajadoras y los trabajadores que hacen vida laboral en las instancias judiciales de la República; privilegiando la inclusión, la formación universal y permanente, el intercambio de saberes y el compromiso de la tutela judicial efectiva por parte de los y las servidoras que se desempeñan dentro del sistema de justicia.

La participación protagónica de las trabajadoras y los trabajadores será la base para consolidar el redimensionamiento de los procesos de ingreso, evaluación y permanencia, así como la reorientación de las instituciones del Poder Judicial. Responsables, además, de su formación.

Se entenderá la formación, como un proceso continuo que dará solidez al desempeño de los operadores del sistema judicial, constituyéndose como un espacio de crecimiento cualitativo que, junto con las capacidades propias del desarrollo profesional, fortalecerá la práctica y fomentará valores y principios cónsonos con el interés nacional.

Impulsando el desarrollo de la conciencia del deber social y fomentando la ética y la moral en los servidores y servidoras públicas, el Poder Judicial estará avanzando significativamente en la consolidación del Estado democrático y social de Derecho y de Justicia, que propugna nuestra Constitución.

En este extracto del Plan Estratégico del Poder Judicial de nuestro país, para continuar siendo el garante de la figura del Estado de Derecho en la Nación, busca potenciar el perfil de todos los funcionarios, transformando los procesos propios de la gestión de recursos humanos, para crear un Poder Judicial que esté a la altura de las necesidades y exigencias de la población venezolana, integrado por los servidores públicos y servidoras públicas capaces de servir efectivamente a los usuarios.

2.3.3. Estatuto del Personal Judicial Venezolano

Artículo 1

El presente Estatuto determina las relaciones de trabajo entre el Consejo de la Judicatura, los Jueces y los Defensores Públicos de presos por una parte y de los empleados que se indican en el artículo 72 de la Ley de Carrera Judicial. En consecuencia, regula las disposiciones para el ingreso; permanencia y terminación de servicio en los diferentes cargos.

Artículo 3

Todo lo relativo a la administración de personal judicial corresponde al Consejo de la Judicatura, que ejercerá por órgano de su Dirección de Personal.

El Estatuto fue dictado por el extinto Consejo de la Judicatura, en ejercicio de las competencias que le fueron conferidas en el artículo 15 literal G de la Ley Orgánica del Consejo de la Judicatura y en el artículo 72 de la Ley de Carrera Judicial (de la época), los cuales señalaban:

Artículo 15

Además de las atribuciones establecidas en esta Ley, en la Ley de Carrera Judicial, en la Ley Orgánica del Poder Judicial y en otras, el Consejo de la Judicatura tendrá las siguientes:

G) Dictar las normas reglamentarias internas para el mejor desempeño de sus funciones (...). Inspectoría General de Tribunales.

Artículo 72

Los Relatores, Oficiales o Amanuenses y los demás empleados de los Tribunales de Justicia, Ordinarios y Especiales, con excepción de los Militares, se regirán por el Estatuto del Personal Judicial que dicte el Consejo de la Judicatura.

Es importante acotar que el artículo 71 de la Ley Orgánica del Poder Judicial vigente, remite para el ingreso y remoción de los funcionarios al servicio del Poder Judicial al estatuto que regule sus funciones, normativa esta que, conforme al Artículo 120 sería dictada por el Consejo de la Judicatura, dentro de los noventa (90) días siguientes a su entrada vigencia. No obstante, a la fecha, dicho estatuto no ha

sido dictado; en consecuencia, se mantiene en vigencia el Estatuto de Personal Judicial de 27 de marzo de 1990, publicado en Gaceta Oficial de la República N° 34.439, de fecha 29 de marzo del mismo año.

2.3.4. Reglamento del Servicio de Alguacilazgo de los Circuitos Judiciales Penales

Este Reglamento fue publicado en Gaceta Oficial N° 39.945 del 15 de junio de 2012. En el Capítulo II. De los alguaciles. Perfil del alguacil, establece:

Artículo 3

Los alguaciles deberán ser venezolanos, mayores de edad, ser ciudadanos de reconocida solvencia moral, llenar los requisitos del cargo de acuerdo al perfil establecido por la Dirección Ejecutiva de la Magistratura, tener y acreditar buena conducta, aprobar las evaluaciones establecidas para el proceso de selección de personal; no haber sido destituido de algún otro organismo o ente público y cualquier otro requisito exigido por la ley o las normas que regulen la materia.

2.4. Marco Organizacional

2.4.1. Dirección Ejecutiva de la Magistratura (DEM)

2.4.1.1. Creación

El 15 de agosto de 2000, la Sala Plenaria del TSJ en ejercicio de las atribuciones que le confiere el artículo 267 de la Constitución Nacional, creó la Dirección Ejecutiva de la Magistratura (DEM), según Gaceta Oficial N° 37.014 del 15 de Agosto del 2000, como órgano auxiliar del TSJ, iniciando sus actividades operativas el 1° de septiembre de 2000, velando y fortificando la soberanía y mérito de los Tribunales, ejerciendo por delegación la función administrativa de gobierno y dirección dentro del Poder Judicial.

A partir de la creación de la DEM, desaparece la estructura organizacional del Consejo de la Judicatura. La normativa que la crea establece la relación funcional y jerárquica de los diferentes componentes organizacionales de dicha dirección, siendo este un órgano dependiente del TSJ. Atendiendo las atribuciones dictadas por este alto Tribunal, regidas por la coherencia y unidad del Poder Judicial y su organización, exige verticalidad parra el cumplimiento de los fines contemplados en la normativa sobre la dirección, gobierno y administración del Poder Judicial, de un sistema integral de control fiscal cónsono con la coherencia moderna en la concordancia con la Ley Orgánica de la Controlaría General de la República (LOCGR) y del Sistema Nacional de Control Fiscal (SNCF), logrando dentro de este contexto el cambio de una cultura y de unos hábitos organizacionales que obstaculizaban el ejercicio del uso racional de los recursos.

2.4.1.2. Definición Organizacional

El portal web <http://www.dem.gob.ve/> de la Dirección Ejecutiva de la Magistratura reseña cada uno de los aspectos que la definen como institución, a saber: misión, visión, valores, objetivos y funciones.

Misión

Asegurar a los Organismos del Poder Judicial el suministro de todos aquellos recursos que le agreguen valor al proceso de administrar Justicia en el ámbito nacional. Garantizando la independencia, autonomía eficiencia, disciplina y decoro así mismo como los beneficios de la carrera judicial a través de la selección de jueces que cumplan con los parámetros establecidos según la administración de los tribunales tomando en cuenta la creación, mantenimiento, modificación, aplicación de la seguridad social, formación, capacitación y las políticas del personal el cual contribuirán al buen funcionamiento de los tribunales.

Visión

Organización del Poder Judicial, con oficinas regionalmente desconcentradas, que agrega valor al proceso de administrar justicia. Ejecuta las políticas formuladas por el Tribunal Supremo de Justicia, con un personal competitivo y motivado que ejerce el liderazgo mediante el uso de métodos gerenciales avanzados y alta tecnología; y genera un servicio de calidad mundial a sus usuarios.

Valores

- Ética
- Eficiencia
- Celeridad
- Imparcialidad
- Decoro
- Disciplina
- Discreción

Objetivo general

“Velar y fortificar la soberanía y mérito de los Tribunales, además, asegurar a los jueces la utilidad de la Carrera Judicial”.

Objetivos específicos

- Consolidar la imagen y el papel de la Dirección Ejecutiva de la Magistratura Regional en cuanto al dominio y competencia externa como un órgano rector, generador y ejecutor de políticas.
- Velar por la eficaz administración de la Justicia.
- Vigilar la aplicación de los procesos disciplinarios.
- Garantizar la creación, mantenimiento, modificación o eliminación de Tribunales Ordinarios y Especiales, Defensorías Públicas de Presos, con excepción de Militares de acuerdo con la dinámica y tendencia de crecimiento de la población.
- Elevar los niveles de eficiencia en el desempeño interno de la Dirección Ejecutiva de la Magistratura.

Funciones generales

- Formular un Plan Operativo Anual (POA), así como el Presupuesto Judicial, acorde con los lineamientos emanados de la Oficina de Desarrollo Institucional y de la normativa legal que rige en esta materia.
- Planificar, dirigir y controlar el cumplimiento de las funciones asignadas a la Dirección Administrativa Regional.
- Coordinar con el Juez Rector/Presidente de la Circunscripción, a fin de establecer el tipo de servicio de apoyo que requieren la Dependencias Judiciales, en coordinación con el nivel central.
- Proveer el apoyo gerencial y de logística asociados con los servicios de: Participación Ciudadana, Peritos, Defensa Pública, Archivos Judiciales, Ejecución de Medidas, Distribución de Expedientes, Alguacilazgo, Secretariado, Consignaciones de Valores y Estudios Sociales, en apoyo al Presidente del Circuito Judicial, al Juez Rector y a los Jueces de las diversas instancias de los Tribunales de la Circunscripción respectiva.
- Aplicar los lineamientos del Manual de recursos humanos y las políticas de la Dirección General de Recursos Humanos en materia de Administración de Personal.
- Aplicar el Manual de reclutamiento y selección para funcionarios administrativos, asistentes de Tribunales y personal obrero.
- Remitir mensualmente a la Dirección General de Recursos Humanos la información del Módulo de nómina en medio magnético según las especificaciones del Manual de usuario.

- Elaborar los movimientos del personal formularios FP020 y FP023, enviándolos a la Dirección General de Recursos Humanos con los anexos correspondientes.

Para cumplir con estas funciones, la DEM cuenta con un Comité Directivo, quien es el órgano superior de dirección y coordinación. Dicho Comité está integrado por la Coordinación General, como órgano responsable de la organización y ejecución de la acción institucional, así como del control y supervisión de los diferentes procesos de la DEM, y los Directores Ejecutivos, quienes son designados por la Sala Plena del TSJ y son de libre nombramiento y remoción.

Así mismo, la DEM cuenta con la División de Servicio al Personal, la cual tiene como objetivo primordial organizar, ejecutar, planificar, dirigir, coordinar, supervisar, controlar y evaluar programas relacionados con las áreas de clasificación y remuneración de los cargos, reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo de personal, salud y bienestar social en la DEM y el Poder Judicial.

2.4.1.3. Estructura organizativa

De acuerdo con el artículo 7 de la Normativa sobre la dirección, gobierno y administración del Poder Judicial, la DEM, a fin de garantizar el cumplimiento de las funciones de dirección, administración y gobierno previstas en el artículo 267 de la Constitución Nacional, se organiza conforme a los siguientes niveles y roles gerenciales: a) Comités internos, b) unidades asesoras y de apoyo, c) unidades supervisoras y operativas y d) unidades operativas y desconcentradas

Comités Internos

Entre los Comités que conforman la DEM se cuentan:

- *Comité de Gerencia*

Es la instancia de la DEM encargada de conocer e integrar la acción institucional y quien, a su vez, se constituye por el Comité Directivo y el equipo de Directores Generales y responsables de las Oficinas Asesoras y de Apoyo.

- Comité de Planificación Institucional.

Está encargado de coordinar el proceso de formulación y evaluación del plan estratégico institucional y de los planes operativos anuales, así como recomendar acciones de planificación de acuerdo con las exigencias del sector Justicia y de las necesidades y demandas del Poder Judicial. Constituido por los responsables de las Direcciones Generales y las Oficinas de Asesoría y Apoyo.

- Comité Operativo Presupuestario

Este Comité está encargado de realizar el seguimiento de la ejecución del presupuesto ordinario y extraordinario designados para el ejercicio fiscal correspondiente, así como la coordinación de las acciones operativas para el cumplimiento de las metas planificadas. Está constituido por los responsables de las áreas de trabajo de finanzas, control presupuestario, compras y contrataciones de la Dirección General de Administración y Finanzas, Estudios Técnicos y Servicios al Personal de la Dirección General de Recursos Humanos, Servicios Regionales de la Dirección General de Servicios Regionales y planificación estratégica de la Oficina de Planificación y Desarrollo Institucional.

Unidades Asesoras y de Apoyo

Al hacer referencia a las Unidades Asesoras de Apoyo se refieren las siguientes:

- Oficina de Planificación y Desarrollo Institucional

Es la unidad responsable de integrar y compatibilizar el conjunto de acciones, proyectos y políticas de la DEM para contribuir con el logro de los objetivos y metas

propuestas. Además, dirige los procesos de planificación institucional y la formulación de los presupuestos ordinarios y extraordinarios a través del Comité de Planificación Institucional y evalúa, desde el punto de vista presupuestario, la factibilidad de los proyectos y programas a ejecutar, entre otras.

- Oficina de Asesoría Jurídica

Se encarga, como su nombre lo indica, de asesorar en materia jurídica, realizar estudios y emitir los dictámenes que le sean solicitados, así como representar a la DEM en los procedimientos administrativos y jurisdiccionales en los que sea parte o tenga interés, para contribuir con el logro de los objetivos institucionales.

- Oficina de Desarrollo Informático

Esta Oficina es la responsable de desarrollar, evaluar y promover el uso de las tecnologías de información con el fin de hacer más efectivos los diferentes procesos llevados a cabo por la DEM y el Poder Judicial, con el propósito de contribuir con el logro de los objetivos institucionales.

Unidades Supervisoras y Operativas

Las Unidades Supervisoras y Operativas de la DEM las conforman:

- Dirección General de Servicios Regionales

Esta Dirección General define los lineamientos y las políticas estratégicas a seguir para la administración de los servicios regionales de apoyo administrativo técnico y logístico, y evaluar la gestión desarrollada por las Direcciones Administrativas Regionales (DAR), a fin de optimizar, agilizar y promover un servicio transparente y oportuno a los Tribunales y Circuitos Judiciales en el ámbito regional.

- Dirección General de Administración y Finanzas

Es la responsable de planificar, dirigir y coordinar las áreas de finanzas y contabilidad, compras y contratación, mantenimiento y servicios de la DEM.

- Dirección General de Recursos Humanos

Es la Dirección encargada de planificar, dirigir y coordinar programas relacionados con las áreas de reclutamiento y selección, clasificación y remuneración de cargos, capacitación y desarrollo de personal, salud y bienestar social del recurso humano de la DEM y el Poder Judicial, para contribuir con el logro de los objetivos institucionales. Dentro de esta Dirección se encuentra la División de Clasificación y Remuneración de Personal, la División de Reclutamiento y Selección y la División de Evaluación y Capacitación.

Unidades Operativas y Desconcentradas

Las Unidades Operativas y Desconcentradas de la DEM son las Direcciones Administrativas Regionales (DAR), responsables de planificar, dirigir y controlar la gestión administrativa en cada región, mediante la gerencia eficiente de los recursos humanos, financieros, materiales y el cumplimiento de la normativa establecida a fin de prestar asistencia técnica, logística y administrativa a las dependencias judiciales, adscritas a la Circunscripción Judicial respectiva. Estas Direcciones deben cumplir, según la Gaceta Oficial N° 37.014 del 15 de agosto del 2000, con las siguientes atribuciones:

- Formular y ejecutar un plan operativo anual y el presupuesto de la Circunscripción Judicial correspondiente, de acuerdo a los lineamientos emanados de la Oficina de Planificación y Desarrollo.
- Planificar, dirigir y controlar el cumplimiento de las funciones operativas asignadas, en correspondencia al proceso de desconcentración administrativa.

- Coordinar con el Juez presidente del Circuito Judicial y el Juez Rector de la Circunscripción Judicial el establecimiento de los servicios de apoyo que requieren las dependencias judiciales, en coordinación con Dirección General de Servicios Regionales.
- Aplicar el manual de selección y reclutamiento, evaluación de desarrollo y capacitación para funcionarios administrativos, judiciales y personal obrero.
- Mantener un registro actualizado por ubicación administrativa y física de los funcionarios administrativos y judiciales.
- Supervisar que los compromisos y pagos a efectuarse dentro del ámbito de su competencia, se realicen de acuerdo a las normas, leyes y reglamentos fiscales y a la disponibilidad presupuestaria.
- Elaborar y coordinar el plan de mantenimiento de la infraestructura física de la Dirección y de las dependencias judiciales de la Circunscripción Judicial.
- Velar por el cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos establecidos por la Dirección Ejecutiva de la Magistratura a nivel central.
- Implementar indicadores de gestión para la dirección y control de sistema gerencial regional.

Unidades Autónomas

- Inspectoría General de Tribunales

Unidad dirigida por el Inspector General de Tribunales y adscrita a la Comisión Judicial del Tribunal Supremo de Justicia.

- Servicio de la Defensa Pública

Ente adscrito a la Comisión Judicial, integrado por todos los Defensores Públicos en las distintas áreas de la actividad jurisdiccional.

- Escuela Judicial

Es el centro de formación de los Jueces y de los demás servidores del Poder Judicial, conforme a las políticas dictadas por la Sala Plena del Tribunal Supremo de Justicia. Esta institución debe cumplir una función esencial e indelegable, en la formación de lo que debe ser el nuevo Juez Venezolano, para lo cual mantendrá estrechas relaciones con las universidades. La organización y funcionamiento de la Escuela Judicial, así como sus orientaciones académicas serán objeto de especial por parte de la Comisión judicial. Mediante la creación de una Sección Especial, la Escuela Judicial coordinará todo lo relativo a los concursos de oposición para el ingreso a la Carrera Judicial y al ascenso de los Jueces.

2.4.2. Dirección Administrativa Regional (DAR) Sucre

2.4.2.1. Ubicación geográfica

La DAR del estado Sucre está ubicada en el Edificio Masónico, Piso 2, Calle Mariño, cruce con Calle Zea, parroquia Santa Inés, del municipio Sucre (Cumaná).

2.4.2.2. Objetivos

- Forjar un servicio de administración de justicia, óptima, equitativa, justa y límpida, que garantice la prestación de una Justicia Premium, acorde a las necesidades y requerimientos del ciudadano.
- Administrar eficientemente los recursos económicos y financieros, a los fines de poder prestar un servicio de calidad.
- Formar y consolidar un recurso humano que agilice el proceso de administración de justicia.
- Cumplir y cooperar con los Preceptos Constitucionales para que nuestros operadores y administradores de justicia tengan a su alcance los instrumentos y

herramientas esenciales para la aplicación de la administración de justicia a los justiciables.

Para dar cumplimiento a los objetivos de la DEM y los propios, la DAR Sucre cuenta con la División de Servicios al Personal, a la cual se encuentran adscritos diversos analistas, profesionales y técnicos, quienes remiten todo lo concerniente al personal a la Dirección General de Recursos Humanos con sede en Caracas. La DAR Sucre es un ente estatal que vela, entre otras funciones, por la administración de los recursos humanos y financieros de los Tribunales y Circuitos, además de servir de enlace con la DEM, que es un órgano centralizado. Es preciso acotar que la DAR Sucre posee autonomía sólo para emplear trabajadores en la plantilla del personal de aseo y seguridad.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Para Arias (2012) la metodología incluye el tipo de investigación, las técnicas y los instrumentos que fueron utilizados para llevar a cabo la indagación. Es el cómo se realizó el estudio para responder al problema planteado. Tomando esto en consideración, en este capítulo se describe todo lo relacionado con los aspectos metodológicos que permitieron llevar a buen término esta investigación, incluyendo: nivel y diseño de investigación, fuentes de información, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección, así como de procesamiento y análisis de datos, validez y confiabilidad.

3.1. Nivel de Investigación

Arias (2012) define el nivel de investigación como el “grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio” (p.23), señalando, en este sentido, que una investigación puede ser exploratoria, descriptiva o explicativa. Este autor define la investigación descriptiva como “la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (p.24).

El estudio realizado se corresponde con un nivel descriptivo teniendo presente, que estaba orientado al análisis de la bioética y la gestión de recursos humanos en la Dirección Administrativa Regional Sucre y que se buscaba precisar la presencia de los principios bioéticos y conocer los lineamientos que en materia de recursos humanos guían la gestión de esta Dirección.

Para tal fin, fue primordial estudiar el entorno laboral bajo acción del modelo de gestión de recursos humanos con el cual se trabaja actualmente en la DAR Sucre y así diagnosticar las condiciones más críticas donde la prestación eficiente del servicio se encuentra comprometida.

3.2. Diseño de Investigación

De acuerdo con Arias (2012) “el diseño de investigación es la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado. En atención al diseño, la investigación se clasifica en: documental, de campo y experimental.” (p.27)

La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental. (Arias, 2012, p.31)

La ejecución de esta indagación se identificó con un diseño de campo puesto que para dar respuestas a las preguntas de investigación formuladas fue necesario la recolección de datos directamente del personal que labora en los Juzgados y Circuitos Judiciales de Cumaná, adscritos a la DAR Sucre.

3.3. Fuentes de Información

Se considera fuente de información a “todo lo que suministra datos o información. Según su naturaleza las fuentes de información pueden ser documentales (proporcionan datos secundarios), y vivas (sujetos que aportan datos primarios)” (Arias, 2012, p.30). Las fuentes de información contienen datos útiles para satisfacer una demanda de información o conocimiento; de allí que conocer, distinguir y seleccionar las fuentes de información adecuadas para el trabajo que se está realizando es parte del proceso de investigación.

Para el desarrollo de este estudio fue pertinente recurrir a ambos tipos de fuentes de información. En el caso, de las fuentes primarias, se recurrió al personal judicial que se desempeña como secretario, alguacil, asistente y archivista en distintos Juzgados y Circuitos Judiciales de la ciudad de Cumaná, por considerar que

representan la población adecuada para suministrar la información que se requiere sobre la bioética y la gestión de recursos humanos en la DAR Sucre.

Por su parte, las fuentes secundarias consultadas fueron libros de autores renombrados, artículos de revistas, enciclopedias, páginas web, informes de investigación, leyes, así como documentos institucionales tipo folletos y trípticos, que aportaron datos valiosos a esta investigación.

3.4. Población y Muestra

Arias (2012) afirma que:

La población, o en términos más precisos población objetivo, es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio. (p.81)

En esta investigación, la población objeto de estudio estuvo representada por los trabajadores (secretario, alguacil, asistente y archivista) que laboran en los Juzgados y Circuitos Judiciales de Cumaná, adscritos a la DAR Sucre.

En el cuadro 3, se detallan los tribunales e instancias que conforman los tres Circuitos Judiciales de la ciudad de Cumaná del estado Sucre, sedes donde hace vida laboral la población objeto de estudio.

Cuadro 3. Circuitos Judiciales de la ciudad de Cumaná, estado Sucre

Circuitos Judiciales	Tribunales e Instancias
Circuito Judicial Penal	<ul style="list-style-type: none"> - 1 Corte de apelaciones - 6 Tribunales de Primera Instancia Municipal en funciones de control - 4 Tribunales de Primera Instancia Municipal en funciones de juicio - 2 Tribunales de Primera Instancia Municipal en funciones de ejecución - Régimen Lopna: <ul style="list-style-type: none"> * 2 Tribunales de Primera Instancia en funciones de control Lopna * 1 Tribunal de Primera Instancia en funciones de juicio Lopna * 1 Tribunal de Primera Instancia en funciones de ejecución Lopna

Circuitos Judiciales	Tribunales e Instancias
Circuito Judicial Laboral	- 1 Juzgado Primero Superior del Trabajo - 1 Tribunal Segundo de Primera Instancia de sustanciación, mediación y ejecución del trabajo - 1 Tribunal Tercero de Primera Instancia de sustanciación, mediación y ejecución del trabajo
Circuito Judicial de Protección de Niños, Niñas y Adolescentes	- 1 Tribunal Primero de Primera Instancia de mediación y sustanciación en materia de protección de niñas, niños y adolescentes - 1 Tribunal Primero de Primera Instancia de juicio en materia de protección de niñas, niños y adolescentes

Fuente: Elaboración propia

Para el momento del estudio, la población estaba conformada por doscientos noventa y cinco (295) trabajadores, lo que la califica como una población finita. No obstante, motivado a la falta de recursos para la recolección y procesamiento de datos de todo este grupo poblacional se consideró conveniente la selección de una muestra.

“La muestra es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible” (Arias, 2012, p.83). En este sentido, debe seleccionarse una muestra representativa que, por su tamaño y características similares a la población, permita hacer generalizaciones de los resultados al resto de la población.

Previo a su selección, fue necesario la determinación del tamaño de la muestra, para lo cual se empleó la siguiente fórmula estadística para poblaciones finitas:

$$n = \frac{N * Z^2 c * p * q}{(N - 1) * e^2 + Z^2 c * p * q}$$

dónde:

n = tamaño de la muestra

N = total de elementos que integran la población.

Z_C = zeta crítico: valor determinado por el nivel de confianza adoptado.

e = error muestral: falla que se produce al extraer la muestra de la población.

p = proporción de elementos que presentan una determinada característica a ser investigada.

q = proporción de elementos que no presentan las características que se investiga. Se aplica a fórmula $p + q = 1$.

Utilizando un nivel de confianza de 90% para un coeficiente de 1,645, un error muestral de 10% y una probabilidad de éxito y de fracaso de 0,5, sustituyendo estos valores en la fórmula, se obtiene un tamaño de muestra de 55 elementos.

$$n = \frac{295 * 1,645^2 * 0,5 * 0,5}{(295 - 1) * 0,10^2 + 1,645^2 * 0,5 * 0,5} = 55$$

Una vez determinado su tamaño, para la selección de los trabajadores que conformarían la muestra se aplicó el muestreo estratificado que “consiste en dividir la población en subconjuntos cuyos elementos posean características comunes, es decir, estratos homogéneos en su interior. Posteriormente se hace la escogencia al azar en cada estrato”. (Arias, 2012, p.84)

Para la selección de los trabajadores de los distintos Juzgados y Circuitos de Cumaná, se tomó en consideración el cargo que desempeñan. Allí laboran jueces, secretarios, alguaciles, asistentes y archivistas; siendo los cuatro últimos los que representan el mayor porcentaje de la masa trabajadora y cuya opinión resulta relevante para esta investigación. En proporción al número de empleados se hizo la distribución, quedando la muestra conformada de la siguiente manera:

Cargo	Población	Muestra
Asistentes	42%	23
Alguaciles	24%	13
Secretarios	18%	10
Archivistas	16%	9
Total	100%	55

No obstante, al momento de realizar el trabajo de campo se presentaron algunos inconvenientes pudiendo obtener información de 50 empleados, tal y como se refleja en los resultados que se muestran en el capítulo siguiente.

3.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información, mientras que los instrumentos son los medios materiales que se emplean para obtener, registrar y almacenar dicha información. Entre las técnicas más empleadas se encuentran la observación directa, la encuesta, la entrevista, el análisis documental y el análisis de contenido. Y como ejemplos de instrumentos se tienen fichas, formatos de cuestionario, guía de entrevista, lista de cotejo, escala de actitudes u opiniones, grabador, cámara fotográfica o de video, entre otros.

Para efectos de esta investigación, la recolección de datos se realizó a través de la técnica de la encuesta escrita empleando para ello el cuestionario como instrumento de recolección de datos.

La encuesta es una técnica que permite el conocimiento de las motivaciones, las actitudes y las opiniones de los individuos, y el cuestionario es “un instrumento formado por una serie de preguntas que se contestan por escrito a fin de obtener la información necesaria para la realización de una investigación.”(Tamayo, 2002, p.125).

En este orden de ideas, se diseñó el cuestionario (ver anexo 1) considerando los objetivos de la investigación y se sometió a validación. De acuerdo con Corral (2009, p.230) la validez se refiere al grado en que una prueba proporciona información que es apropiada a la decisión que se toma. Por su parte, Hernández *et al.* (2010) la definen como el grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir. Estos autores señalan que la validez es un concepto del cual pueden tenerse diferentes tipos de evidencia: contenido, criterio y constructo. Otro tipo de validez que algunos autores consideran es la validez de expertos.

El cuestionario utilizado en esta investigación se sometió a la validez de contenido y de expertos. Con la primera, se chequeaba el grado en el que la medición

representa al concepto o variable medida, lo cual se verifica con la operacionalización de las variables; con la segunda, el grado en que aparentemente el cuestionario mide la variable en cuestión de acuerdo con expertos en el tema, para lo cual se seleccionaron tres especialistas en gestión de recursos humanos, bioética y el área del derecho, quienes ofrecieron sugerencias y recomendaciones atendiendo criterios de redacción, ortografía y pertinencia de los ítems planteados (ver anexo 2).

Adicional a las técnicas e instrumentos de recolección de información primariamente, se empleó la revisión documental como técnica para el desarrollo de los basamentos teóricos de este trabajo de investigación. La misma permite sustentar los planteamientos y constructos teóricos a través de la recopilación, revisión, clasificación y análisis de información vinculada al objeto de estudio, extraída de diversas fuentes secundarias, tales como: libros, folletos informativos, revistas, leyes, reglamentos, trabajos de investigación, páginas web, entre otras. Cabe mencionar que la revisión documental se hizo tanto en documentos impresos como electrónicos.

3.6. Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos

Arias (2012) señala que en este punto se describen las distintas operaciones a las que fueron sometidos los datos obtenidos: clasificación, registro, tabulación y codificación si fuese el caso. En lo referente al análisis, según el enfoque del estudio, se definen las técnicas lógicas o estadísticas utilizadas para descifrar lo que revelaban los datos recolectados.

Por consiguiente, los datos obtenidos a través del cuestionario aplicado a los trabajadores seleccionados fueron procesados, tabulados y posteriormente analizados, empleando para ello técnicas estadísticas (ver anexo 3). Por su parte, la información recopilada de las fuentes secundarias fue clasificada, ordenada y analizada a través de técnicas lógicas para su comprensión e interpretación.

Es pertinente señalar que para la aplicación del cuestionario se empleó la novedosa herramienta que ofrece Google a sus usuarios, Google Docs, la cual permite diseñar y aplicar encuestas de manera on-line y gratuita, bien sea publicándola en un sitio web o enviándola por correo electrónico a los usuarios que se desea la respondan, facilitando luego visualizar las respuestas obtenidas en diferentes formas de presentación. Se siguió el siguiente procedimiento:

- a) Se obtuvieron las direcciones de correo electrónico de alguaciles, archivistas, secretarios y asistentes.
- b) Se inició sesión con una cuenta de correo de Gmail en el sitio Google Docs y se creó el formulario seleccionando el diseño y completando las preguntas del cuestionario validado.
- c) Se envió la encuesta a los trabajadores seleccionadas.

Los resultados recogidos (cuestionarios respondidos) se guardaron en una hoja de cálculo, propia de la herramienta Google Docs. Es importante señalar que el programa no permite identificar quién contestó cada instrumento, lo que garantiza la confidencialidad de los encuestados.

Finalmente, los datos procesados en la interfaz de Google Docs fueron transferidos a una hoja de cálculo del programa Excel, para realizar las tablas y gráficos, obteniendo así una mejor visualización de los resultados y facilitando el análisis de los mismos que se refleja en forma escrita.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

El presente capítulo muestra la información que se obtuvo del cuestionario aplicado (ver anexo 1) al personal que labora en diversos Juzgados y Circuitos de Cumaná, estado Sucre, adscritos a la DAR Sucre.

Los datos recolectados se organizaron y analizaron en función de los objetivos planteados en el presente estudio, los cuales se dimensionan sobre la base del objetivo general, lo que permite analizar la bioética y la gestión de recursos humanos en la Dirección Administrativa Regional Sucre. En tal sentido, las acciones objeto del análisis e interpretación están representadas por: (1) los principios bioéticos presentes en la gestión de recursos humanos; (2) los elementos que identifican los niveles y dimensiones de la ética organizacional; (3) los valores organizacionales que predominan en la gestión de recursos humanos; y (4) los lineamientos que utiliza la DAR Sucre para la gestión de recursos humanos en relación con los procesos de: captación o empleo, desarrollo, compensación y prestaciones, seguridad social y salud, y relaciones laborales.

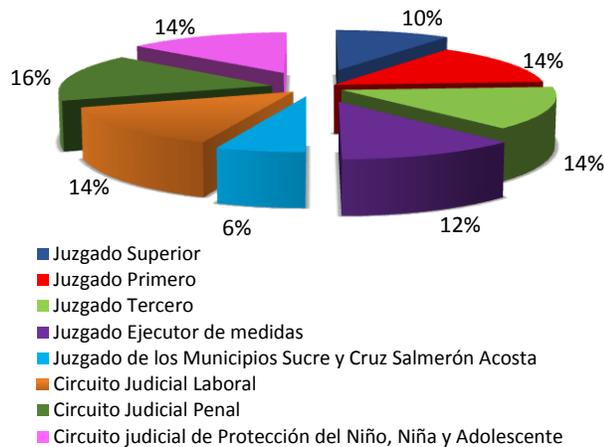
Los resultados obtenidos se muestran a través de gráficos -circulares y de barras- diseñados por la autora para una mejor visualización. Estos se describen siguiendo el orden estructurado en el instrumento y se expresan en valores porcentuales para facilitar su análisis e interpretación. En este sentido, se inicia el análisis sobre aspectos generales del personal encuestado y posteriormente se aborda lo concerniente a la gestión de recursos humanos y la bioética.

4.1. Características del Personal Encuestado

En esta primera sección se visualizan aspectos generales sobre el personal encuestado, abarcando dependencia donde labora, cargo, años de antigüedad, sexo y profesión. Es preciso acotar que la selección de los encuestados se realizó empleando

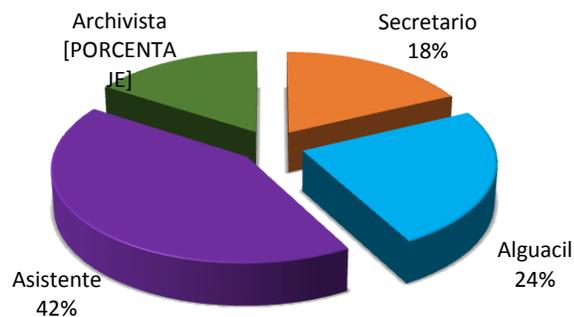
muestreo estratificado, considerando cargos y dependencia, tal y como se mencionó en el marco metodológico.

Gráfico 1. Dependencia donde labora



Los resultados que se muestran en el gráfico 1 dejan evidencia de la aplicación del instrumento en las diversas dependencias donde laboran los trabajadores adscritos a la DAR Sucre. Así, se visitaron los 5 Juzgados y los 3 Circuitos judiciales que estaban previstos, a fin de conocer su opinión sobre la gestión de recursos humanos y bioética de la DAR Sucre.

Gráfico 2. Cargos que desempeña



De todos los trabajadores que laboran en la DAR Sucre se tomaron en cuenta cuatro de los cargos ejercidos en el Poder Judicial para obtener información homogénea y de primera mano, siendo estos los que se desempeñan como secretarios, alguaciles, asistentes y archivistas judiciales, puesto que son precisamente el personal clave para evaluar la gestión de recursos humanos de esta dependencia. Es importante señalar que la figura básica del tribunal está conformada por el Juez, el secretario y el alguacil, y aunque estos dos últimos no poseen poder de decisión se constituyen como funcionarios auxiliares fundamentales en la administración de justicia y conforman de manera permanente el respectivo tribunal, como lo dicta la Ley Orgánica del Poder Judicial (LOPJ) en su artículo 12.

Buscando obtener resultados confiables se trabajó con una muestra representativa seleccionada aplicando muestreo estratificado con afijación proporcional. De allí entonces que se hayan encuestado 21 asistentes, 12 alguaciles, 9 secretarios y 8 archivistas respectivamente, para un total de 50 trabajadores.

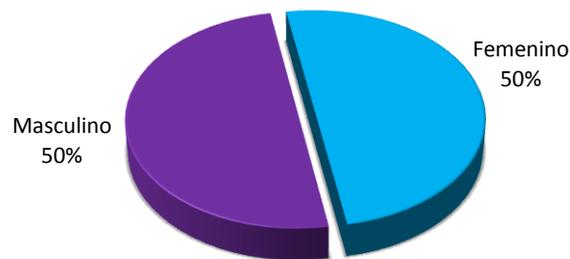
Gráfico 3. Años de servicio



Con respecto a los años de antigüedad, el gráfico 3 revela que se trata de personal con muchos años de servicio en estas dependencias. Un poco más de la mitad de los encuestados (62%) señaló tener entre 6 y 15 años de servicio, mientras que otro 20% tiene laborando en la institución más de 15 años. Se trata, por tanto, de personas que tienen una larga trayectoria de trabajo, lo que hace inferir que conocen

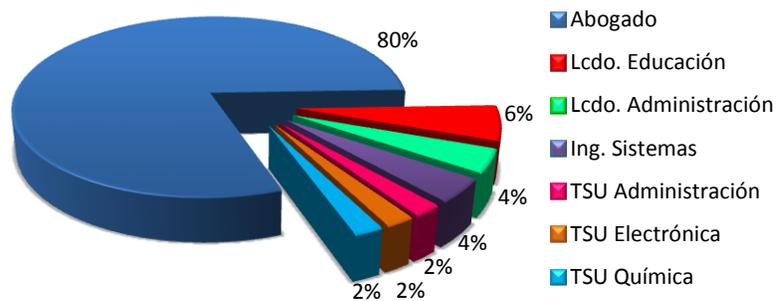
muy bien sus funciones, con experiencia en el área y capacidades para desempeñarse eficazmente. De allí lo importante de su opinión ya que conocen cómo se ha desarrollado la gestión de recursos humanos y la bioética en estas dependencias.

Gráfico 4. Sexo



El gráfico 4 muestra un equilibrio porcentual considerando la variable sexo. Los datos reflejan que fueron encuestados la misma cantidad de hombres y mujeres. Esta paridad hace entrever que en estas dependencias no existe discriminación alguna a la hora de contratar personal para el desempeño de los cargos de secretario, alguacil, asistentes y archivistas. Sin importar el sexo pueden desempeñarse eficientemente en cualquier de estos cargos. Esto hace inferir que el Poder Judicial venezolano promueve la paridad de género, garantizando los derechos a todos por igual, sin discriminación alguna.

Gráfico 5. Profesión

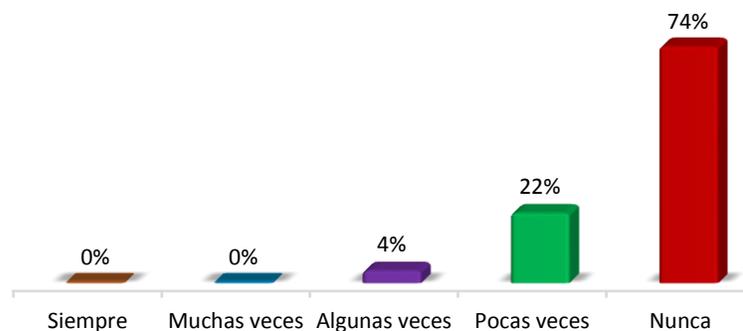


El gráfico 5 refleja la diversidad de profesiones que posee el personal que labora en las distintas dependencias de la DAR Sucre. No obstante, destaca, en forma considerable, la proporción de abogados con un 80%, lo cual era de suponer por tratarse de labores en el Poder Judicial. Como puede verse en el gráfico, en estas dependencias laboran personas que, a pesar de tener profesiones tan distintas, pueden coordinar sus esfuerzos y dedicación para ejecutar su labor de forma eficiente.

4.2. Gestión de Recursos Humanos

En esta segunda sección se procede al análisis de la gestión de recursos humanos de las distintas dependencias que conforman la DAR Sucre, considerando las respuestas dadas por las personas encuestadas. Las interrogantes presentadas en el instrumento aplicado buscaban recopilar información en torno a los procesos de captación (reclutamiento, selección, inducción), habilitación (formación y capacitación), calificación (evaluación) y potenciación (desarrollo) del personal, de acuerdo con la visión de gestión de recursos humanos de Perea (2006).

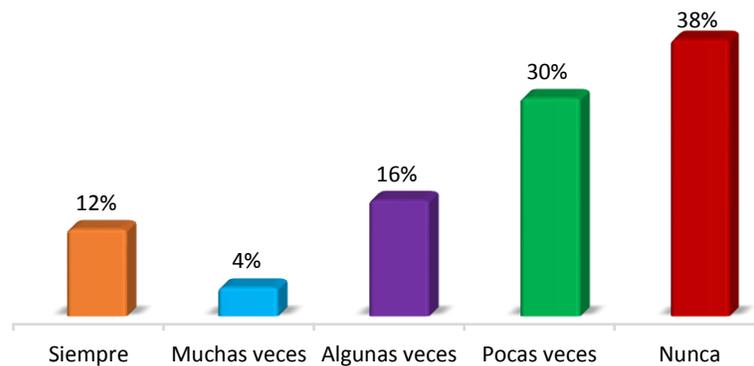
Gráfico 6. Uso de medios de comunicación local para ofertar vacantes



En el gráfico 6 podemos evidenciar claramente que las distintas dependencias judiciales que conforman la DAR Sucre no hacen uso de los medios de comunicación social locales para publicar anuncios cuando solicitan algún tipo de personal. El 74% de los encuestados señaló que la dependencia donde trabajan nunca ha realizado este

tipo de actividades y otro 22% asegura que pocas veces se hacen estas publicaciones. Esto hace suponer que recurren al reclutamiento interno, es decir, solicitan al personal activo que sugiera o recomiende candidatos para cubrir la vacante existente. Si bien es cierto, que este procedimiento suele emplearse para la captación de personal, hay que tener cuidado de cumplir con las normas y procedimientos establecidos al respecto. Esto pudiera crear inconvenientes futuros si las personas no cumplen con los requisitos exigidos y se saltan las pautas de contratación definidas.

Gráfico 7. Cumplimiento del proceso de postulación de cargos

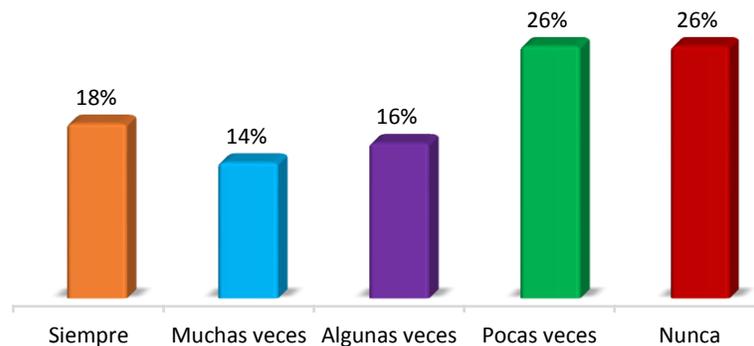


Al revisar los resultados obtenidos sobre el cumplimiento del proceso de postulaciones por parte de la DAR Sucre, podemos darnos cuenta que las opiniones están divididas. Un 38% de los encuestados señala que nunca se cumplen, otro 30% expresa que sólo pocas veces, un 16% indica que algunas veces y 12% por su parte expone que siempre se cumplen. Estos resultados llaman la atención de la investigadora puesto que esta disparidad de criterios sobre un mismo aspecto puede estar encubriendo la realización de actos dolosos o fraudulentos.

La Normativa sobre la dirección, gobierno y administración del Poder Judicial (2020) establece claramente, en su artículo 19, que la unidad de Dirección General de Recursos Humanos de la DEM es la responsable, entre otras funciones, de planificar, dirigir y ejecutar las políticas de reclutamiento y selección del personal, mientras que

el Estatuto del Personal Judicial en Venezuela señala, en su artículo 11, que las postulaciones para el ingreso del personal deben realizarlas los jueces ante el (antiguo) Consejo de la Judicatura (actual DEM) para así cubrir los cargos vacantes en sus respectivos despachos. Evidentemente, esta inconsistencia o discrepancia en las normas genera confusión en quienes deben aplicarlas, así como también en quienes se sometan a ellas. Queda claro que hay una marcada centralización puesto que la normativa faculta a la de Dirección General de Recursos Humanos de la DEM en Caracas a realizar los procesos propios de la gestión de recursos humanos, relegando a la DAR Sucre a funcionar como una oficina de enlace para los trámites del manejo del personal.

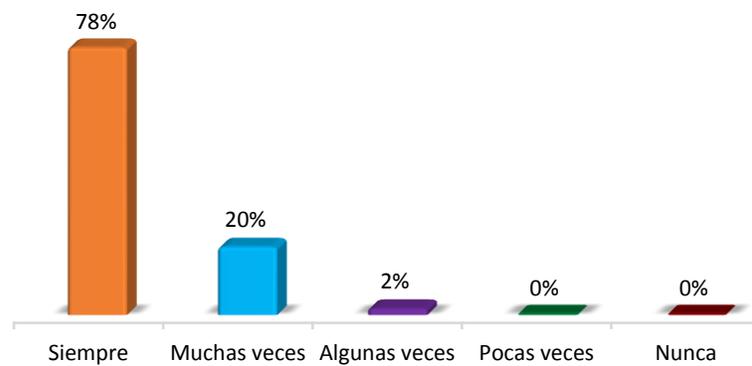
Gráfico 8. Cumplimiento del proceso de reclutamiento



Los resultados que se visualizan en el gráfico 8 muestran nuevamente una disparidad de opiniones sobre un proceso que está claramente definido en el Estatuto del Personal Judicial. Mientras un 26% del personal encuestado indica que nunca se cumple con el proceso de reclutamiento, otro 18% asevera que efectivamente siempre se realiza. Esta diferencia de opiniones deja entrever el desconocimiento de las normas que rigen este proceso y las funciones que competen a la DAR Sucre. Así, la Normativa sobre la dirección, gobierno y administración del Poder Judicial (2020) faculta, en su artículo 21, a la DAR para aplicar los lineamientos del manual de recursos humanos en materia de administración de personal (literal e) y aplicar el

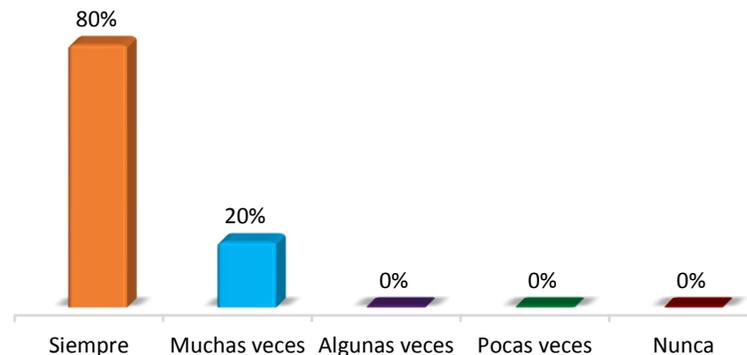
manual de selección y reclutamiento, evaluación, desarrollo y capacitación de los funcionarios administrativos judiciales y personal obrero (literal f). Así mismo, planificar, dirigir y controlar el cumplimiento de las funciones operativas asignadas en correspondencia al proceso de desconcentración administrativa (literal b). Así pues, la DAR solo tiene facultad sobre el personal administrativo y obrero a su cargo siendo la Dirección General de Recursos Humanos, como se indicó previamente, la encargada de realizar todos los procesos relacionados con el personal.

Gráfico 9. Influencia del Juez o superior inmediato en el proceso de captación de los empleados para los nuevos cargos



Los resultados del gráfico 9 reflejan efectivamente la injerencia del Juez o el superior en la captación de nuevos empleados. Si bien el juez, como líder o superior inmediato en cada dependencia, conoce las necesidades de la plantilla a su cargo, quizás desconoce el correcto proceder en cuanto al proceso de captación del personal, el cual debe ser ejecutado por la Dirección General de Recursos Humanos. La evaluación de los aspirantes -revisión exhaustiva de su currículum y cumplimiento de las especificaciones del cargo que demanda- debe hacerse conforme a los lineamientos establecidos en las normas, manuales o estatutos a fin de seleccionar la persona idónea para el cargo vacante y evitar prácticas o políticas equivocadas en la gestión de recursos humanos.

Gráfico 10. Realización del proceso de postulación del Juez ante los Magistrados de las Salas de casación social, penal y civil



Los datos que refleja el gráfico 10 confirman los resultados expuestos en el gráfico 9 sobre las postulaciones e injerencias del Juez en el proceso de captación de personal. Los empleados reafirman al Juez como la figura que postula para el ingreso del personal tal como lo establece el Estatuto en su artículo 11: “La postulación para el ingreso al personal judicial se hará ante el Consejo de la judicatura por los jueces o defensores públicos de presos, para cargo vacantes o creados en sus respectivos despachos”). No obstante, estos resultados crean confusión al compararse con el gráfico 7 donde se reflejan opiniones divididas respecto a este aspecto del cumplimiento de las postulaciones por parte de la DAR Sucre.

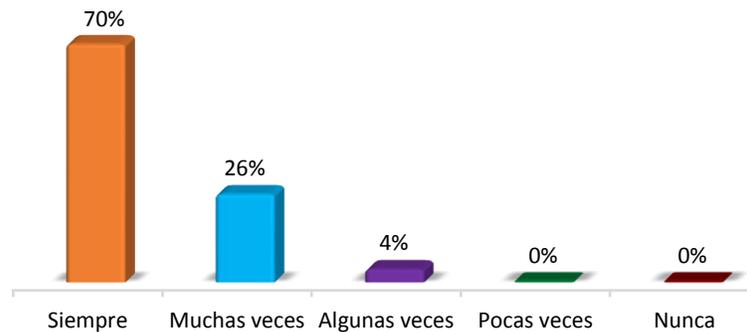
Estos resultados son el reflejo de una gestión en recursos humanos inadecuada, donde no hay claridad en los procedimientos que deben ejecutarse. Así pues, se puede ver que las postulaciones las debe realizar el Juez ante la DEM (antiguo Consejo de la Judicatura) y no ante los magistrados. Esta situación puede conllevar a la elección de un aspirante sin las cualidades necesarias para desempeñarse de forma eficiente en un cargo.

Al hacer una revisión conjunta de estos cinco gráficos es fácil reseñar la deficiencia que se presenta en el proceso de reclutamiento en las distintas

dependencias de la DAR Sucre. Las respuestas contradictorias dadas por el personal encuestado evidencian poca claridad en el procedimiento que debe seguirse, mostrando con ello una gestión de recursos humanos inadecuada en este aspecto.

Es muy importante que los encargados de ejecutar el programa de reclutamiento tengan conocimiento de todas las normas y políticas que lo rigen a fin de desarrollarlo apegado a las mismas. Se completa el proceso de reclutamiento con la selección.

Gráfico11. Aprobación de los seleccionados por parte de los Magistrados

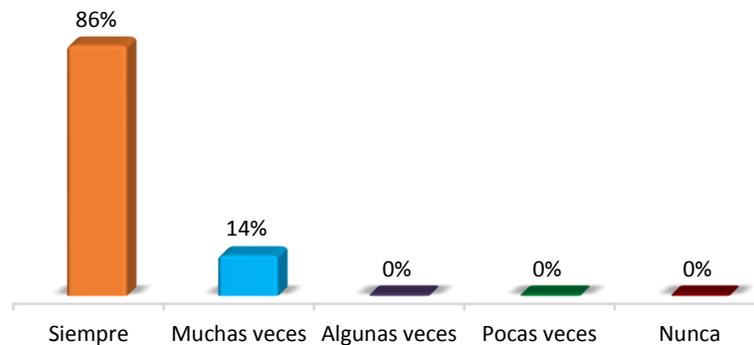


Es competencia de la DEM, según el Estatuto del Personal Judicial, recibir y aprobar -si cumple con los requisitos pertinentes- la postulación, autorizar el ingreso y extender el nombramiento del nuevo personal. Así mismo, la Ley Orgánica del Tribunal Supremo de Justicia establece que el Director de la DEM posee entre sus atribuciones el decidir sobre el ingreso y remoción del personal de esta Dirección.

No obstante, la encuesta realizada permite evidenciar que son los Magistrados de las diferentes salas de casación quienes dan la aprobación de la selección de los postulados tal como refleja el gráfico 11. El 70% de los encuestados señaló que son los Magistrados quienes dan la aprobación de los seleccionados para ocupar los nuevos cargos. Cabe destacar, que luego de una revisión exhaustiva por parte de la

autora, no se encontró evidencia de norma alguna que otorgue esta potestad a los Magistrados.

Gráfico 12. Realización de pruebas psicotécnicas a los candidatos postulados



El gráfico 12 muestra una tendencia positiva (86%) a la realización de pruebas psicotécnicas a los aspirantes a ocupar los cargos vacantes en el Poder Judicial. Esto es fundamental en el proceso de captación de recursos humanos al ser herramientas que permiten conocer las capacidades intelectuales, profesionales y valores del postulante.

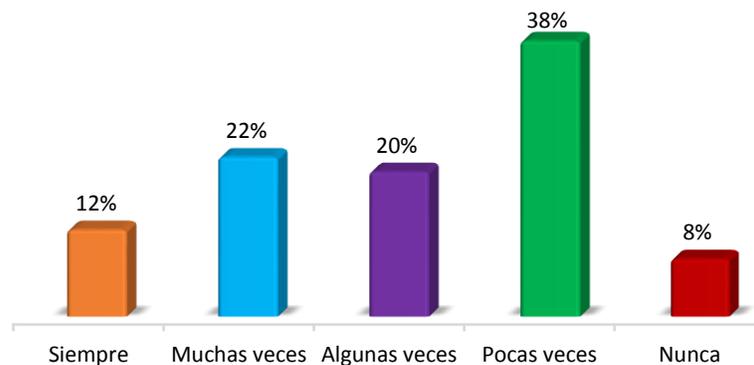
Es preciso reseñar que el Estatuto del Personal Judicial establece que, además de los requisitos concernientes al cargo, los empleados deben aceptar la realización de pruebas que permitan demostrar su capacidad para el desempeño del cargo.

El análisis de estos dos gráficos permite afirmar que el programa de selección no se realiza cabalmente de acuerdo a las normas establecidas. Si bien, se realizan pruebas diversas al nuevo personal siguiendo lo establecido en la norma, también se infringe cuando la DEM no parece estar cumpliendo con su función de recibir y aprobar la postulación del nuevo personal, dejándolo a cargo de los Magistrados.

Si el proceso de reclutamiento que se lleva a cabo presenta deficiencias y se le suman nuevas debilidades en la selección, la institución está perdiendo la oportunidad de escoger el candidato más idóneo para ocupar el cargo vacante. Una adecuada

selección debe considerar las habilidades, destrezas y capacidades que posee el aspirante. Estos dos programas se deben complementar con la debida inducción de los elegidos.

Gráfico 13. Inducción sobre las obligaciones, funciones y/o exigencias del cargo

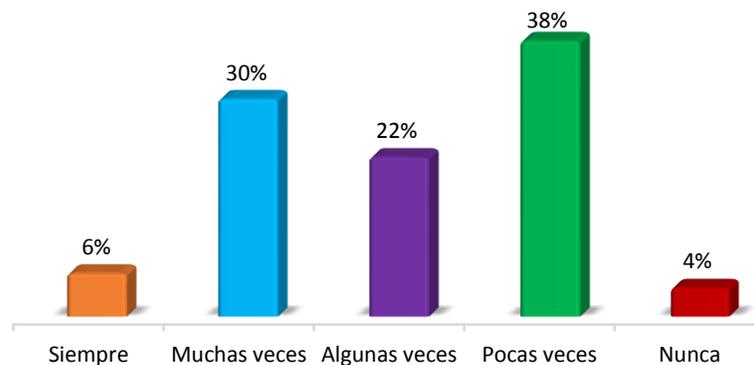


Las cifras del gráfico 13 demuestran que existe una deficiencia en cuanto a las primeras inducciones que deberían ser impartidas al personal que recién ingresa. Apenas el 12 % de los encuestados señala que recibió inducción cuando empezó sus labores. Al respecto, Perea (2006, p.111) explica que para garantizar el logro de los objetivos de la organización es necesario que el trabajador internalice los propósitos de la misma y tenga una visión clara de hacia dónde van dirigidos sus esfuerzos y su compromiso respecto a la misión sea cual fuere su nivel de responsabilidad o estatus. En este sentido, se puede afirmar que el empleado que desconoce las funciones propias del cargo para el cual fue contratado difícilmente podrá ejecutar de manera efectiva las tareas designadas.

Asimismo, es importante señalar que, al no indicarle al personal sus funciones u obligaciones, se transgrede el Estatuto del Personal Judicial el cual enumera, en el artículo 18 de la sección IV, los derechos y obligaciones del personal del Poder Judicial: “Los miembros del personal judicial tendrán los derechos que se numeran a continuación:

c) Ser informado por su superior inmediato acerca de los fines, organización y funcionamiento del despacho correspondiente, de su dependencia jerárquica, atribuciones y deberes que le incumben”.

Gráfico 14. Enseñanza/notificación de valores y normas de conducta de la institución



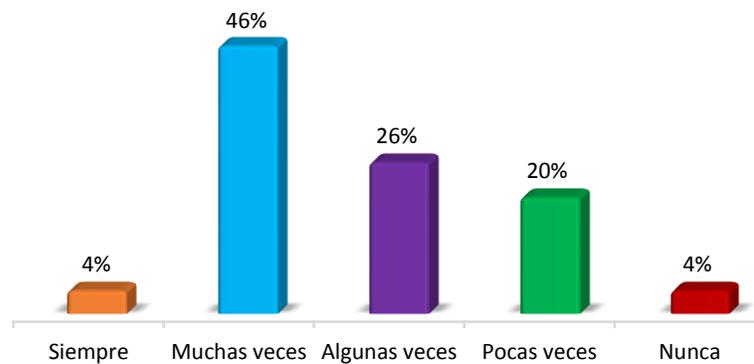
El gráfico 14, igual que el gráfico anterior, muestra una predisposición negativa en cuanto a la enseñanza y notificación al nuevo personal acerca de los valores y normas de conducta por los cuales se rige la institución. Ante los porcentajes obtenidos en la encuesta, se hace notoria la debilidad que presenta el Poder Judicial al no expresar con claridad y firmeza las normas institucionales a sus empleados.

Los principios y valores organizacionales unen las razones de ser o de existir de ésta con la forma en que desempeña su función en la sociedad integrando valores como honestidad, confianza, respeto, justicia y ética. Chiavenato (2009, p.67) establece que la base de una administración con éxito está en perseguir, de forma activa y persistente, doce valores entre ellos: “Ley y orden. La administración con éxito se deriva de un buen sistema de leyes y reglas adecuadas. Adopta el valor de la ley y el orden: la justicia debe prevalecer”. De allí que en la DAR Sucre, como administradores del valor justicia, es de relevante importancia la necesidad de clarificar al personal entrante las normas y valores de la institución.

Cuando los empleados no conocen la normativa y valores instituciones pueden involucrarse en actos ilícitos y su desempeño estar concentrado en el logro de ideales propios y beneficios personales, laborando con apatía, sin el compromiso real ni el sentido de pertenencia hacia la institución

Toda institución posee una definición organizacional (visión, misión, objetivos) que la identifica y que debe ser dada a conocer a su personal promoviendo así el sentido de pertenencia hacia la misma. De allí la necesidad que los trabajadores de la DAR Sucre conozcan estos aspectos.

Gráfico 15. Conocimiento de la definición organizacional de la DAR



En el gráfico 15 se muestra que el 50% del personal encuestado afirma conocer la definición organizacional de la DAR Sucre ya que ha sido instruido sobre la visión, misión y objetivos que persigue la institución en la cual labora.

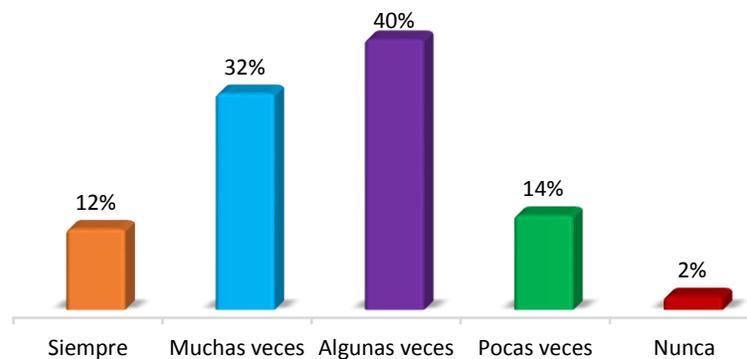
Llama la atención que respondieron favorablemente la mitad de los encuestados, dejando en claro que se está fallando en la enseñanza de estos aspectos al personal. En la medida que los trabajadores conozcan mejor la organización en la cual se desempeñan en esa medida habrá mayor reciprocidad, empatía y compromiso hacia la misma.

En este orden de ideas, es posible afirmar que, en general, cualquier organización desea contar con un personal que se identifique y sienta orgullosos de

pertenecer a la misma. Es lo que se conoce como sentido de pertenencia, el cual debe propiciarse o incentivarse a través de diferentes actividades.

Sin embargo, los resultados que muestra el gráfico 16 no revelan una tendencia definitiva en cuanto a este aspecto. Por un lado, el 44% de los encuestados señala que siempre (12%) y muchas veces (32%) la DAR Sucre ha promovido actividades para instar a sus trabajadores a desarrollar el sentido de pertenencia. Por el otro, un 40% asegura que sólo lo ha realizado algunas veces y otro 14% asevera que muy pocas veces.

Gráfico 16. Desarrollo del sentido de pertenencia



Estos resultados revelan que la organización ha descuidado este aspecto en el personal, el cual no se siente plenamente identificado con la misma. Esto debe llamar la atención de quienes dirigen la DAR Sucre, ya que tal situación pudiese incidir en el desempeño y rendimiento de sus trabajadores. Éstos, al no sentir apego, empatía y orgullo por ser parte de esta institución, quizás tiendan a realizar su trabajo con desgano, sin la debida atención, causando inconvenientes y retrasos en las labores que ejecutan. De allí la importancia que la DAR Sucre promueva actividades y/o beneficios que propicien este sentido de pertenencia.

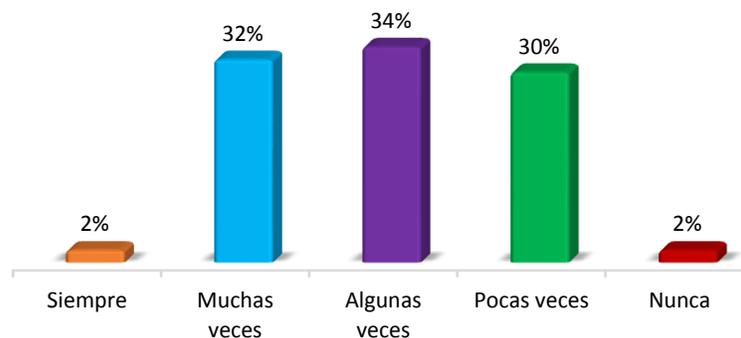
Leonardo Da Vinci, afirmaba que “no se puede amar lo que no se conoce, ni defender lo que no se ama”. Así, un empleado no podrá desarrollar un sentido de

pertenencia hacia una institución que no conoce y no siente propia, ni defender una institución donde no tiene arraigo.

Se puede afirmar entonces, que las respuestas reflejadas en los cuatro gráficos anteriores dejan ver claramente las fallas en el programa de inducción del personal. No se explican ni las funciones u obligaciones del cargo ni los valores o normas de conducta que debe cumplir el empleado, así como tampoco se da a conocer plenamente, la institución informando sobre su identidad (visión, misión, objetivos) y promover de esta manera el sentido de pertenencia. Estas fallas en el proceso de inducción dejan a los nuevos empleados a la deriva, sin unas pautas o lineamientos que le aseguren un buen desempeño laboral y una buena convivencia con sus compañeros de trabajo.

El análisis realizado hasta ahora refleja que la DAR Sucre presenta deficiencias en el proceso de captación de personal, dadas las fallas o debilidades detectadas en los programas de reclutamiento, selección e inducción. El personal es lo más preciado para una organización y por ello debe dársele la debida atención al momento de captar trabajadores para formar parte de la plantilla de una institución.

Gráfico 17. Suministro de insumos de trabajo

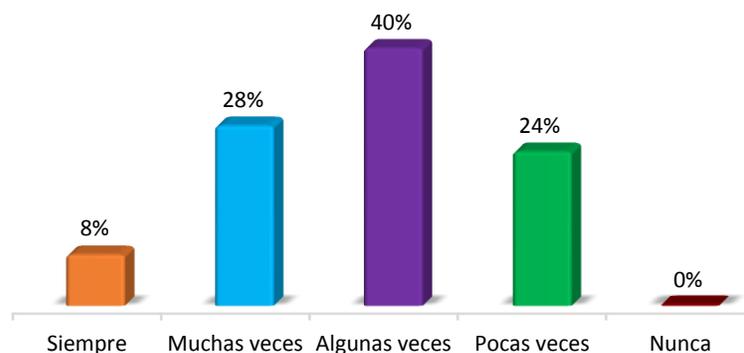


El desarrollo eficiente del trabajo, en muchas ocasiones, puede estar ajustado al material de papelería y equipos que suministra la institución. Este gráfico muestra

opiniones divididas en cuanto al suministro de insumos de trabajo por parte de las dependencias de la DAR Sucre. Por un lado, un 32% de los encuestados afirman que muchas veces son dotados de ellos, en tanto que otro 30% señala pocas veces. Indudablemente estas respuestas varían en virtud que las encuestas se efectuaron en diversas dependencias, lo que refleja que no todas disponen de los equipos y materiales que requiere el personal para desarrollar su trabajo de forma eficiente.

Cuando el personal no cuenta con los recursos materiales necesarios es muy difícil que se optimicen los procesos, los tiempos y la calidad de producción, lo cual obstaculiza el logro de los objetivos. Lógicamente, como es de esperar, este factor incide en el incremento del retardo procesal y en los tiempos de respuesta al público, lo que lejos de solucionar genera nuevos conflictos en la población que solicita los servicios de esta institución.

Gráfico 18. Asignación de uniformes

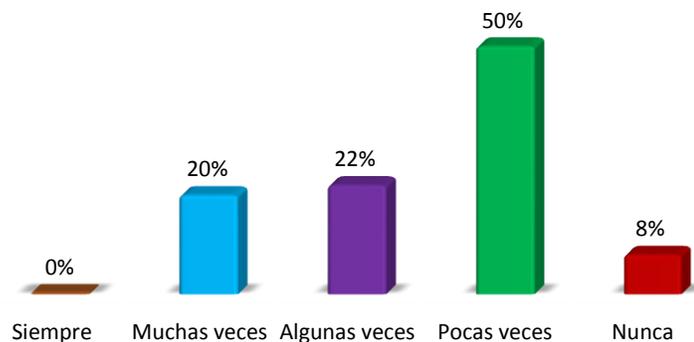


Dependiendo de la institución y la labor que se realice, el trabajador puede gozar del derecho de recibir un uniforme. Por lo general, las instituciones públicas otorgan a su personal administrativo y obrero un uniforme que los identifica como trabajadores. Dicha asignación puede hacerse a través de la entrega efectiva del mismo o de la asignación económica para cubrir los gastos por su adquisición.

Si revisamos detenidamente el gráfico 18 podemos ver la disparidad de opiniones al respecto. Esto quizá sea producto de la realización de encuestas en diversas dependencias de la DAR Sucre. Así, el 40% de los encuestados señala que sólo algunas veces la institución ha cumplido con este aspecto, mientras que otro 28% asegura que efectivamente muchas veces se ha realizado la entrega de este beneficio.

Es importante destacar que la asignación del uniforme al personal que labora en el Poder Judicial pudiese favorecer la identificación con la institución y constituirse en elemento que propicie el sentido de pertenencia. Asimismo, garantiza la presentación (vestimenta) adecuada de los empleados en el lugar de trabajo. Cabe acotarse también que, ante la situación de crisis actual, el gozar de este beneficio -en cierto modo- libera al trabajador de una carga adicional al no tener que preocuparse por disponer de la ropa y calzado adecuada para usar en el desempeño de sus labores diarias.

Gráfico 19. Diseño de puestos de trabajo conforme a las necesidades ergonómicas de los trabajadores

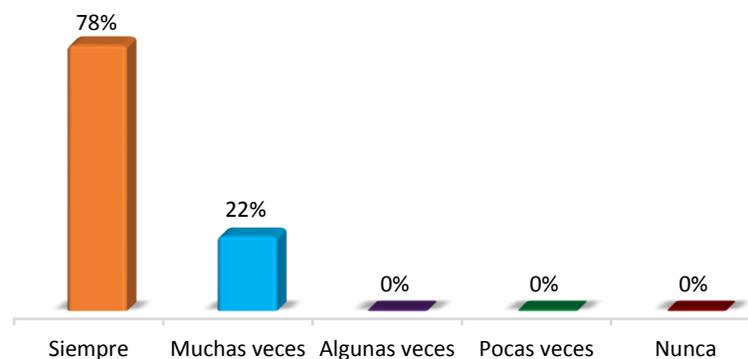


Considerando las condiciones del área o lugar de trabajo y las características propias de la labor a realizar, las organizaciones deben garantizar al trabajador las condiciones óptimas para su desempeño. De allí la importancia que ha tomado la ergonomía en el aspecto laboral.

El gráfico 19 evidencia el poco interés que la DAR Sucre parece darle a este aspecto. Apenas un 20% de los empleados encuestados señalan que la institución se preocupa por el diseño ergonómico de sus puestos de trabajo, mientras que otro 50% enfatiza que muy pocas veces lo ha hecho.

Esto es un error que puede repercutir en la salud de los empleados, al no disponer de espacios acondicionados y el mobiliario adecuado para que desarrollen sus funciones con efectividad y reflejarse en cansancio excesivo, estrés, accidentes laborales, enfermedades ocupacionales, ausentismo laboral, entre otras.

Gráfico 20. Uso de control de asistencia y puntualidad



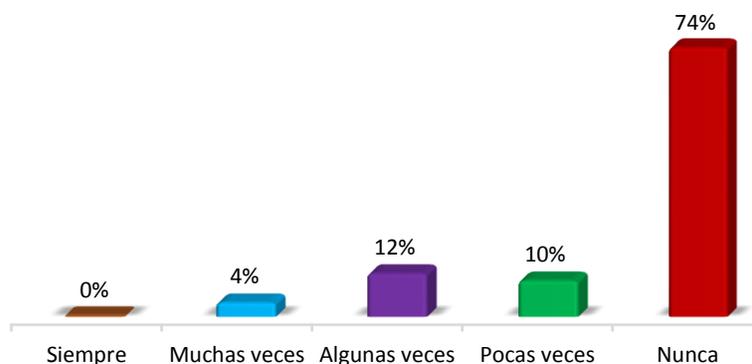
Muchas instituciones, sean éstas públicas o privadas, llevan a cabo funciones de control para garantizar la asistencia y puntualidad de sus trabajadores. Por ello recurren al empleo de sistemas automatizados -como por ejemplo el lector de huellas- y otros mecanismos que les permitan tener control del personal. Más aún cuando el cumplimiento de horario y la asistencia son la base para el cálculo de ciertos beneficios económicos, como el ticket alimentación y el pago de horas extras.

Los resultados que revelan el gráfico 20 son elocuentes. La DAR Sucre utiliza listas y sistemas inteligentes para llevar el control de asistencia del personal que labora en sus diferentes dependencias. El 78% de los empleados encuestados ratifica que siempre se ha ejercido este control y el restante 22% afirma que muchas veces.

Esta situación deja en claro el interés de la institución por tener el control sobre la asistencia y puntualidad de su personal y, quizás, de este modo garantizar el cumplimiento cabal de sus funciones y obligaciones en el tiempo establecido.

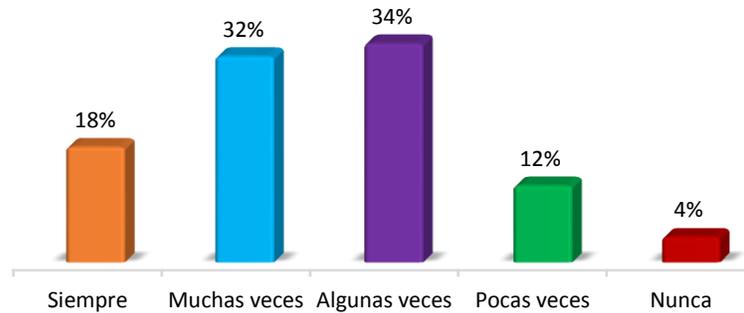
Un aspecto muy importante en la gestión de recursos humanos para cualquier trabajador es el concerniente a la remuneración. Se debe garantizar la asignación de una salario justo y suficiente que permita una vida digna al trabajador. Pero los resultados reflejados en el gráfico 21 hablan por sí mismos; el personal no está satisfecho con el salario que percibe por las labores ejecutadas.

Gráfico 21. Asignación de salario acorde al trabajo realizado



El 74% de los empleados encuestados aseguró contundentemente que nunca el salario asignado ha sido acorde al trabajo que realizan. La DAR Sucre parece estar olvidando que la remuneración es un factor motivacional de mucha fuerza. Si bien para los empleados son importantes el reconocimiento y los incentivos no financieros, no se debe olvidar que el aspecto monetario es también primordial. La actual situación de crisis que se vive en el país hace de este elemento factor fundamental de discusión en la gestión de recursos humanos de cualquier institución.

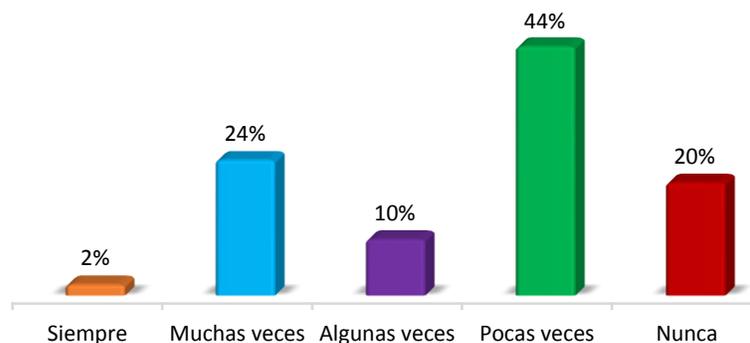
Gráfico 22. Otorgamiento de recompensas y/o reconocimientos por años de servicio



Todo trabajador desea que su labor sea reconocida por la organización en la cual labora. Las recompensas y/o reconocimientos otorgados por años de servicio son una excelente herramienta motivacional para el personal, al sentirse valorado por la institución.

El gráfico 22 muestra que el 50% de los encuestados (18% siempre y 32% muchas veces) señala que efectivamente la DAR Sucre ofrece este tipo de incentivos por años de trabajo. Esta práctica debe fomentarse para procurar en el trabajador un estímulo que le impulse a seguir prestando sus servicios en la institución, promoviendo la identidad, fidelidad y sentido de pertenencia a la misma. Muchas organizaciones entregan estos reconocimientos a partir de los cinco años de servicio con una inter-escala igual de cinco años.

Gráfico 23. Atención de los reclamos y/o inquietudes del personal

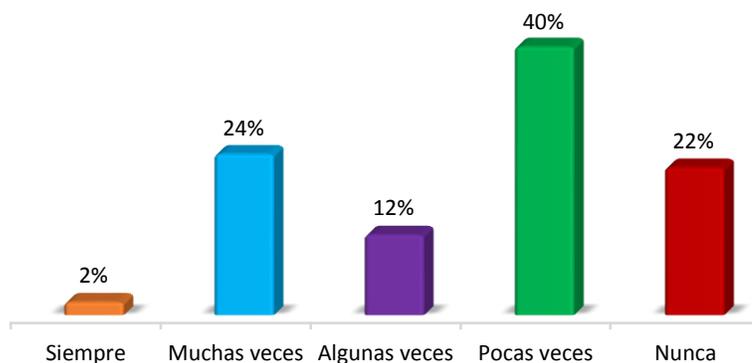


Los resultados reflejados en el gráfico 23 dan muestra de una situación irregular, puesto que más de la mitad de los empleados no son tratados cordialmente al exponer sus inquietudes ante alguna instancia de la institución. Cabe señalarse que los empleados encuestados en esta investigación, por jerarquía, están bajo la dirección de un Juez, un Juez Coordinador o el Juez Presidente del Circuito, siendo entonces la primera instancia a la que debe recurrir para exponer sus inquietudes. El Estatuto del Personal Judicial, en el artículo 18 de la sección de derechos de los trabajadores, establece:

“g) ser oído en sus peticiones y reclamos y recibir respuesta oportuna”.

Así, en el gráfico se refleja que al no ser atendidos los reclamos de los empleados están siendo vulnerados sus derechos, tal y como refiere dicho Estatuto. Esta situación llama precisamente la atención al tratarse pues de instituciones dedicadas a impartir justicia y garantizar el derecho de los ciudadanos en general.

Gráfico 24. Solución oportuna de los reclamos del personal



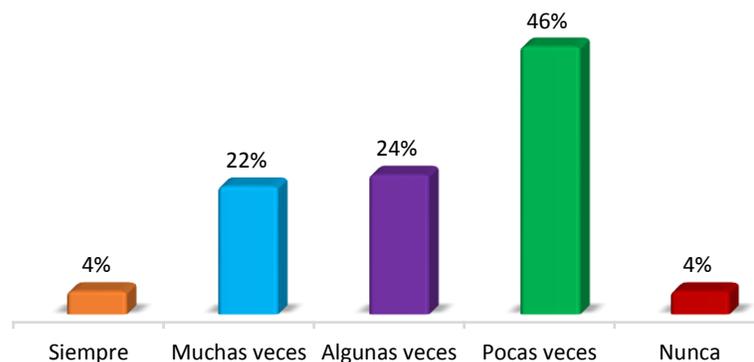
En el gráfico 24 destaca un 40% de empleados encuestados que señalaron que pocas veces sus reclamos son solventados oportunamente por las instancias respectivas en contraste a un 24% que afirma que muchas veces lo hacen. Estos resultados confirman los reflejados en el gráfico 16 respecto a la atención de sus quejas e inquietudes. Siendo precisamente un campo laboral donde se busca impartir

justicia resulta incongruente que se falle en el trato oportuno y justo de su propio personal.

Es importante señalar que cuando un empleado denuncia las acciones de un Juez, ya sea de forma escrita o verbal, deberá hacerlo ante los tribunales de la jurisdicción disciplinaria, instancia del Poder Judicial que se encarga de aplicar el Código de Ética del Juez venezolano y la Jueza venezolana, que fue decretado en Gaceta Oficial N° 39.236 del 6 de agosto de 2009.

La aplicación de dicho Código conlleva el cumplimiento de lapsos reglamentarios establecidos según el proceso sea referente a actuaciones judiciales, infracción de disposiciones legales o reglamentarias, omisión o retardo en la ejecución de un acto propio de sus funciones o negligencia, o cualquier otro motivo o circunstancia que comprometa la observancia de principios y deberes éticos.

Gráfico 25. Práctica de reuniones con el personal

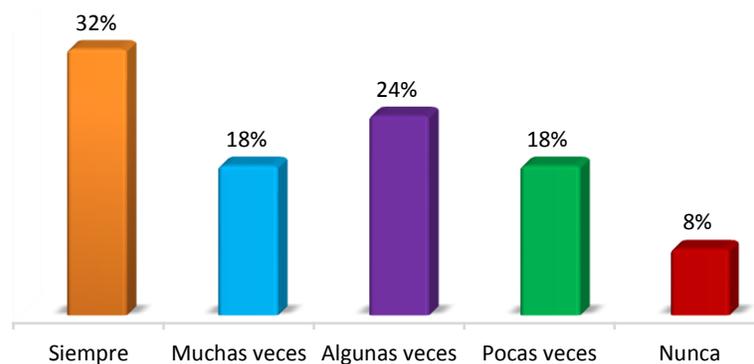


En el gráfico 25 puede visualizarse claramente que las opiniones están divididas. Se destaca un 46% que señala que pocas veces se llevan a cabo reuniones para que el personal tenga la posibilidad de expresarse acerca de lo que ocurre en la institución versus otro 4% que indica que siempre se realizan estas actividades. Quizás, estos resultados sea producto de haber realizado las encuestas al personal de diversas dependencias de la DAR Sucre.

Estos resultados demuestran que los Jueces, como líderes de cada tribunal, realizan pocas reuniones para que el personal exprese sus inquietudes. La ausencia de asambleas con los empleados priva a la institución de una oportunidad de reciprocidad para conocer de primera mano sus propuestas o inquietudes, al mismo tiempo que limita a los trabajadores la posibilidad de obtener información necesaria que sólo poseen sus superiores.

Las relaciones laborales efectivas se desarrollan en un ambiente de confianza y comunicación, donde los empleados puedan ser escuchados al manifestar sus opiniones. Esto genera una experiencia positiva y motivadora, ya que el trabajador se siente valorado y en confianza con sus superiores y sus iguales. Handy (1994, citado en Monroy, 2009) sostiene que “la naturaleza misma del trabajo ya no es más una relación entre superior y supervisado, sino que se trata de una relación diferente, una relación construida sobre la base del respeto mutuo y confianza más que en el control” (p.38). Bajo este supuesto, es evidente que la confianza y la comunicación entre superior y empleados debe suceder en una atmosfera de entendimiento donde ya existen reglas claramente establecidas y conocidas.

Gráfico 26. Garantía de la integridad física del personal



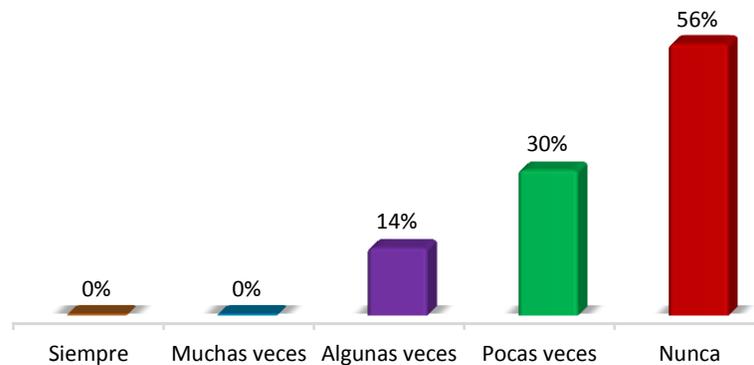
Cualquier trabajador desea sentirse seguro en su lugar de trabajo y al cumplir con las funciones que le fueron asignadas. El no cumplimiento de esta premisa genera

angustia y preocupación en el empleado que le impiden desenvolverse adecuadamente.

Si se revisa detenidamente el gráfico 26 podemos visualizar cierto equilibrio o paridad en los resultados obtenidos. Un 50% de los encuestados apunta hacia la garantía de esa integridad física (32% siempre y 18% muchas veces), mientras el otro 50% lo pone en duda. Esta situación es preocupante porque bajo estas condiciones resulta difícil el desarrollo de las actividades diarias ante la inquietud permanente de sufrir accidentes o cualquier otra eventualidad desfavorable en el sitio de trabajo.

La DAR Sucre debe tomar acciones que permitan corregir esta situación y propiciar un ambiente de trabajo que facilite el pleno desarrollo de las potencialidades del empleado.

Gráfico 27. Realización de actividades motivacionales



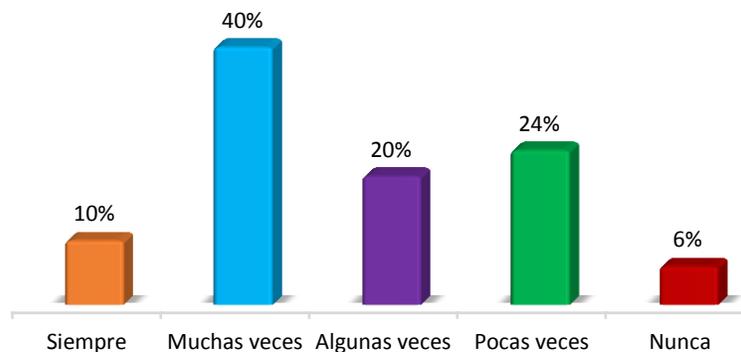
La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados es afirmar que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.

El gráfico 27 muestra claramente la poca atención que en materia motivacional reciben los trabajadores de la DAR Sucre. Estos resultados vienen a confirmar diversos aspectos reseñados con anterioridad y que inciden en la motivación de los empleados tales como la atención y solución a sus reclamos, realización de reuniones, beneficios económicos, condiciones de trabajo, etc.

Los resultados muestran una tendencia negativa (nunca 56%) con apenas un 14% de los encuestados que reseñan que algunas veces la institución ha procurado llevar a cabo actividades que propician la motivación de sus empleados y generar un clima de armonía y bienestar en la organización. Estos resultados deben llamar la atención de los encargados de la gestión de recursos humanos a fin de fijar estrategias que reviertan estos valores tan negativos.

Es preciso para cualquier institución el tomar en cuenta todos estos aspectos relacionados con la asignación y suministro de uniformes e insumos, las condiciones de trabajo, remuneraciones y otras compensaciones, atención de sus opiniones y/o reclamos y la motivación, puesto que, de ellos depende muchas veces la permanencia del trabajador en la organización. La retención de personal también es un proceso que la DAR Sucre no debe descuidar si desea seguir contando con personal calificado.

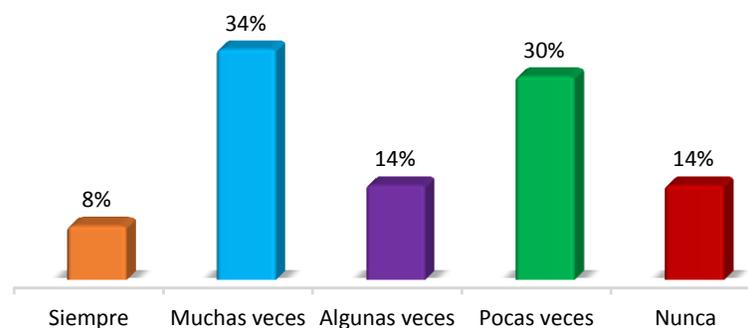
Gráfico 28. Notificaciones acerca del cumplimiento de los objetivos



En el gráfico 28 vemos disparidad de opiniones, destacándose un 40% de los encuestados que indicó que muchas veces recibe este tipo de notificaciones, en contraposición a otro 30% que señala pocas veces o nunca. Esto deja entrever que en todas las dependencias de la DAR Sucre no se da la comunicación de la misma forma. Informar al personal sobre el logro de los objetivos institucionales es una manera de involucrarlos más con ella y generar sentido de pertenencia. Recibir notificaciones acerca del logro de los objetivos puede influir positivamente en el empleado al sentirse tomado en cuenta y valorado por la institución.

Hay que tener presente también que una comunicación efectiva tiende a favorecer las relaciones interpersonales. La comunicación es la base de toda interrelación y en este sentido es importante comunicar al personal no sólo el logro de los objetivos sino todos los pormenores del desarrollo de las actividades que realizan diariamente. En este sentido, se examinó un poco más sobre este aspecto y los resultados se muestran en el gráfico siguiente.

Gráfico 29. Notificaciones sobre la calidad del trabajo realizado



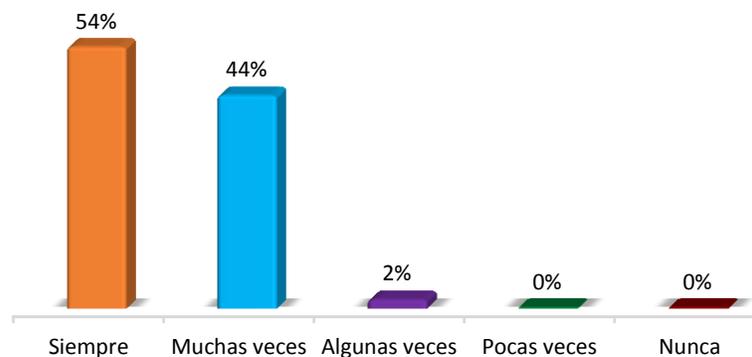
El gráfico 29 muestra que el 42% del personal encuestado periódicamente (siempre: 8% y muchas veces: 34%) es notificado sobre la calidad del trabajo que realiza. La distribución de los datos en este gráfico es comparable a la distribución que refleja el gráfico anterior sobre la notificación acerca del cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Para cualquier empleado es necesario recibir el *feedback* con la evaluación de su actuación en el trabajo. Esto puede considerarse como factor motivador que lo impulse a mejorar y seguir desempeñándose favorablemente. A la vez, puede generar identidad y compromiso hacia la institución. De allí la importancia que la DAR Sucre pueda promover estas notificaciones como política motivacional.

Si bien, la mayoría de las veces, el personal teme a la evaluación del desempeño, es de hacer notar que es necesaria para asignar apropiadamente los reconocimientos y recompensas, así como también para aplicar correctivos y hacer los ajustes necesarios. En este sentido, no puede descuidarse el proceso de calificación.

Sin lugar a dudas, ninguna gestión de recursos humanos debe menospreciar la importancia de la evaluación del desempeño. El empleado debe someterse a un proceso de valoración que permita contrastar el cumplimiento de los objetivos que fueron fijados previamente y en función de estos resultados la institución tomará las acciones pertinentes. Esta calificación no debe ser vista por el personal únicamente como una forma de detectar sus fallas, sino como elemento clave para la entrega de premios (reconocimientos y/o recompensas).

Gráfico 30. Realización de evaluaciones del desempeño

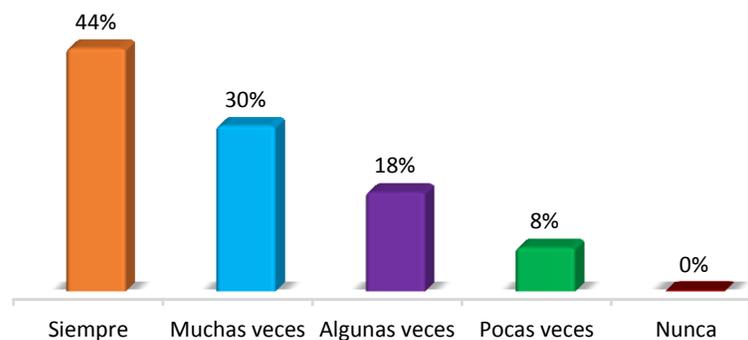


La evaluación de desempeño busca examinar el rendimiento y capacidades del personal, lo que conlleva a su categorización en función de quienes tienen buenos resultados y los que requieren mejoría en su desenvolvimiento laboral. Es así como Perea (2006, p.118) refiere que la evaluación del desempeño “tiene como objetivos principales el conocimiento del nivel de cumplimiento de las funciones, labores y tareas del trabajador en relación con los estándares asignados para el puesto de trabajo (rendimiento)”.

El gráfico 30 da muestras positivas al respecto, al reflejar que el 98% de los encuestados (54% siempre y 44% muchas veces) señalan que la institución realiza evaluaciones de personal. Efectivamente, la DAR Sucre efectúa esta valoración, la cual es aplicada por los jueces a su plantilla de empleados.

Es importante aclarar que, si bien las evaluaciones de desempeño son obligatorias, en algunos tribunales se realizan seleccionando al azar una muestra de trabajadores y no a toda la plantilla. Quizás sea esa la razón del 2% de encuestados que afirman que sólo se efectúan algunas veces.

Gráfico 31. Notificación de resultados de la evaluación del desempeño



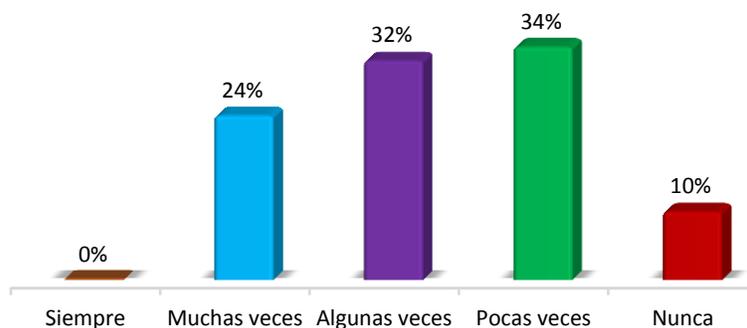
No sólo es importante la realización de evaluaciones de desempeño, sino también la notificación de sus resultados al personal a fin de tomar las medidas pertinentes para mejorar si es preciso. En el gráfico 31 se evidencia que la DAR

Sucre da a conocer los resultados de las evaluaciones a su personal (74%: siempre 44% y muchas veces 30%). Sin embargo, al cotejar estos resultados con el gráfico anterior (siempre 54% y muchas veces 44%) es posible darse cuenta que no todos los que realizan las pruebas conocen sus resultados.

El conocer los resultados de la evaluación es algo de suma importancia, pues es la retroalimentación que le permite visualizar sus logros, mejorar algunos aspectos relacionados con su forma de proceder, la calidad de su trabajo o alguna deficiencia mejorable en pro del logro de los objetivos de la institución y, a la vez, representa un incentivo para el trabajador. El proceso de calificación del personal permite, no sólo detectar posibles fallas en el desarrollo diario de una actividad, sino también la posibilidad de descubrir y reconocer nuevas formas de trabajo más efectivas.

Toda evaluación de desempeño debe conllevar a la implementación de medidas y/o estrategias que permitan la mejora del personal y la corrección y/o eliminación de prácticas laborales equivocadas. De allí la importancia del adiestramiento posterior a la evaluación. Sin embargo, contrario a las tendencias que reflejan los gráficos vistos, en el gráfico 32 se visualiza descuido en este aspecto.

Gráfico 32. Suministro de información y/o adiestramiento para mejorar el desempeño



Así, el 66% de los encuestados reseñan que apenas algunas veces (32%) y pocas veces (34%) reciben información y adiestramiento que les ayude a mejorar su

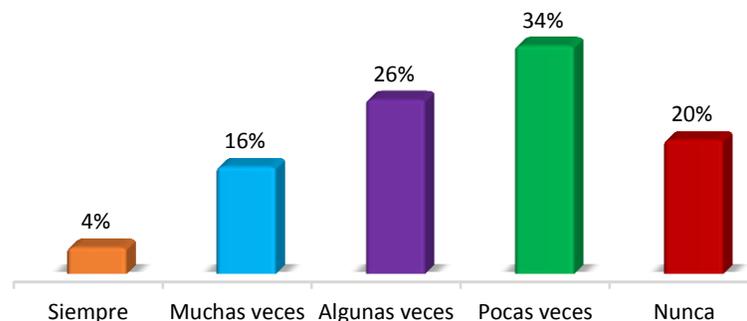
trabajo para desarrollarlo de forma efectiva. Esto evidentemente es un aspecto negativo de la institución, puesto que está desaprovechando los beneficios que brinda la evaluación del desempeño.

El desempeño y rendimiento de los empleados de la DAR Sucre como administradores de justicia y la cara visible del Poder judicial deben ser considerados factores muy importantes dentro de la organización, siendo perfectamente posible su mejoramiento a través de jornadas o programas de adiestramiento y capacitación.

Es importante destacar que al realizar evaluaciones al personal la institución invierte recursos económicos y humanos, además del tiempo dedicado a la misma. En este sentido, si los trabajadores no reciben notificación de los resultados, así como la información precisa y/o el adiestramiento oportuno para fortalecer las debilidades detectadas se desaprovecha entonces la evaluación.

La información que se muestra en el gráfico 33 viene a complementar lo concerniente al adiestramiento después de la evaluación del desempeño. Sus resultados, comparables al gráfico 23, parecen reflejar el desinterés de la institución con respecto a la actualización, mejoramiento y capacitación de su personal.

Gráfico 33. Realización de cursos de actualización y capacitación



Este 80% de encuestados (26% algunas veces, 34% pocas veces y 20% nunca) da cuenta del poco interés de las dependencias de la DAR Sucre por la capacitación

de sus trabajadores. Toda institución debe tener presente que la capacitación, tal como lo describe Perea (2006, p.117):

...es un programa en donde las acciones debidamente planificadas brindarán contenidos que exige el puesto de trabajo según los niveles de responsabilidad de las funciones o labores que cumplen y/o a la política de personal con respecto a los planes de carrera de la organización...

En otras palabras, “la capacitación se refiere a los métodos que se usan para proporcionar a los empleados nuevos y actuales las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo” (Dessler, 2001, pp.250-251). De allí que la capacitación se conciba como un proceso que debe realizarse continuamente para actualizar, especializar o perfeccionar al personal, de manera que responda adecuadamente a los requerimientos y necesidades que surjan en la organización.

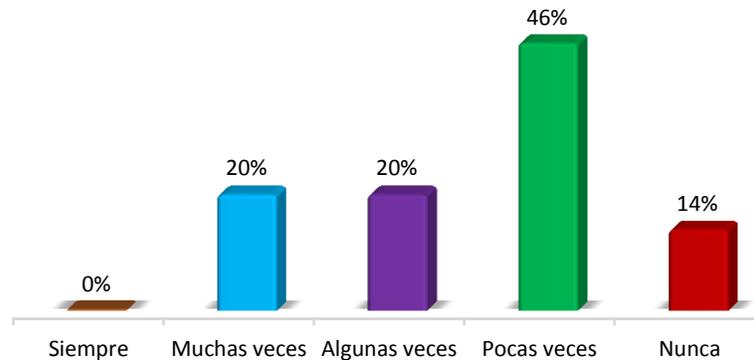
Sólo así, los empleados podrán atender las demandas que exige el mundo globalizado, desarrollando -por ejemplo- habilidades tecnológicas en el área de la computación y/o actualizándose en el manejo de información pertinente sobre cambios en materia legal que incluya aprobación de nuevas leyes, jurisprudencias, reformas o métodos para la recepción y distribución de expedientes, entre otros.

Cualquier organización busca que sus trabajadores se desempeñen de forma eficiente a través de la promoción de diversos planes y la DAR Sucre no debe ser la excepción. Sin embargo, vemos que al respecto las opiniones de los encuestados están divididas con cierta tendencia desfavorable.

Así, apenas el 20% afirma que la dependencia donde labora lleva a cabo planes diversos para canalizar el mejoramiento del desempeño laboral. Un 46% por su parte, indicó que apenas pocas veces la DAR Sucre se ha interesado en promover planes de mejoramiento de sus trabajadores, tal y como puede visualizarse en el gráfico 34.

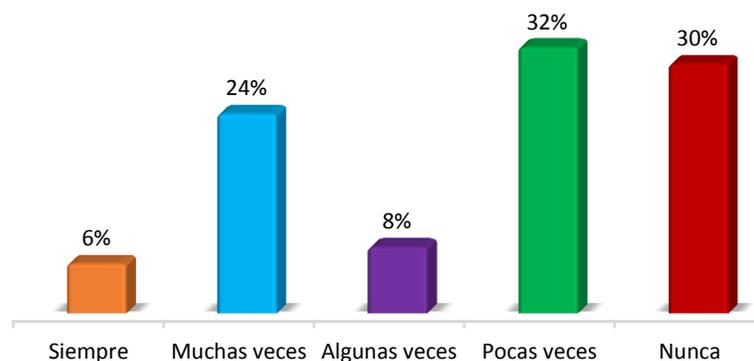
Estos resultados van en sintonía con los que muestra el gráfico 33 sobre la realización de cursos de actualización y capacitación.

Gráfico 34. Promoción de planes para mejorar el desempeño laboral



Todo trabajador necesita actualizar sus conocimientos y efectuar cursos que le permitan capacitarse y desarrollar habilidades y destrezas que redunden en un mejor desempeño en sus labores cotidianas. La DAR Sucre, en sus diversas dependencias, está fallando al descuidar este aspecto tan importante en la gestión de recursos humanos. Una forma concreta de mejorar el desempeño puede ser a través de la rotación de puestos de trabajo, permitiendo a los empleados el entrenamiento en la ejecución de diversas actividades y tener un conocimiento general de todo el trabajo que se hace en la institución.

Gráfico 35. Rotación de puestos de trabajo como forma de entrenamiento

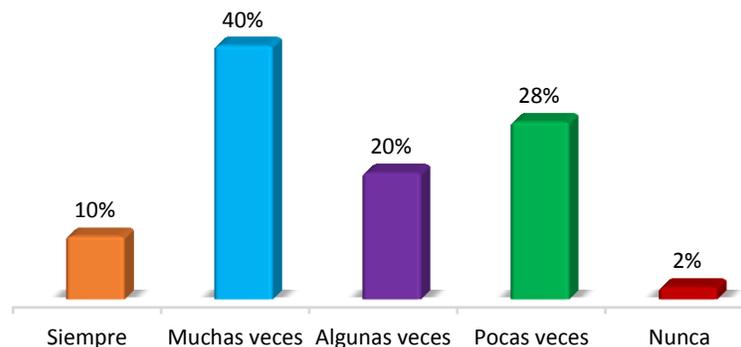


En el gráfico 35 se muestra opiniones diversas con una tendencia negativa hacia el uso de la rotación de personal como forma de entrenamiento. Así, se tiene que un 32% de los empleados encuestados reseña que pocas veces se hace uso de esta práctica y otro 30% enfatiza que nunca se ha utilizado. Por otro lado, un 24% del personal encuestado asegura que en su dependencia muchas veces se ha puesto en práctica esta forma de entrenamiento.

Estos resultados dispersos pudiesen justificarse ya que el cuestionario se aplicó tanto al personal que labora en los Juzgados donde la plantilla de trabajadores es pequeña y la carga de trabajo razonable, como en los Circuitos donde la carga laboral es elevada en contraste con la pequeña plantilla de empleados. Esto, indudablemente, afecta la puesta en práctica de esta forma de entrenamiento cuando la plantilla y la carga laboral son pequeñas.

Así, por ejemplo, en el Circuito Penal la carga laboral es elevada dada la cantidad de usuarios que deben atenderse. Los empleados tienen que estar prestos a realizar algunas funciones fuera de las exigidas por su cargo para poder cumplir a tiempo con el trabajo. En este caso, se practica entonces una rotación de personal parcial por obligación y no como estrategia de entrenamiento para mejorar la eficiencia de los funcionarios.

Gráfico 36. Apoyo para la ejecución del trabajo por parte de los superiores inmediatos



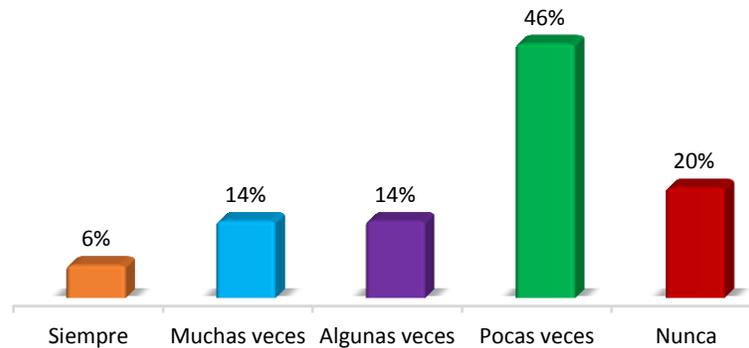
En cualquier trabajo, la ayuda y consideración de los superiores para que el personal se desempeñe con efectividad es muy importante. Asimismo, algunos empleos requieren de más apoyo que otros. En el gráfico 36 se ven opiniones diversas y destaca un 40% que señala recibir muchas veces el apoyo de sus jefes al momento de ejecutar algunas labores.

Es necesario recordar acá los datos del gráfico 35 donde el 38% de los encuestados (siempre 6%, muchas veces 24% y algunas veces 8%) expresó haber sido objeto de rotación de personal y quizás esta situación es la que conlleva a que el personal solicite y reciba ayuda de su superior para realizar alguna tarea en específico.

Se visualiza también en este gráfico 36 como el 48% de los encuestados manifiesta que sólo algunas o pocas veces han tenido que recurrir al apoyo de sus jefes para cumplir con sus obligaciones laborales, lo que pone de manifiesto el grado de preparación y formación del personal que labora en la DAR Sucre, tal como se precisó en el gráfico 5.

Efectivamente, la idea de la capacitación es darle al empleado nuevas herramientas que le permitan desarrollar su trabajo con eficiencia. En concordancia con los gráficos anteriores, el gráfico 37 refleja resultados comparables.

Gráfico 37. Adquisición de nuevas herramientas de trabajo por la capacitación recibida



Los resultados revelan que nunca y pocas veces (20% y 46% de los encuestados respectivamente) la capacitación dada por la DAR Sucre le permite al empleado adquirir destrezas en el manejo de nuevas herramientas de trabajo. Apenas un 14% del personal que respondió la encuesta señala haber adquirido estas herramientas.

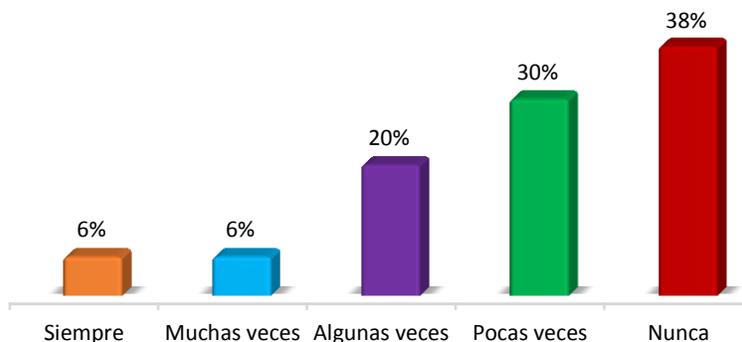
Estos datos deben llamar la atención, puesto que la poca capacitación que al parecer recibe el personal no está dando los resultados esperados. Quizás porque la capacitación no es producto de los resultados de la evaluación del desempeño y se están dictando cursos sin considerar las verdaderas necesidades de aprendizaje de los trabajadores.

Los resultados revelan una tendencia negativa en cuanto a la capacitación del personal y la ineficacia de las herramientas que se les están brindando. Se está fallando entonces en la gestión de recursos humanos específicamente en lo que respecta a los programas de habilitación y potenciación. A opinión de Perea (2006) esto es de “significativa importancia para la organización, debido a que se orienta a descubrir, estimular y poner en práctica las cualidades y potencialidades del personal...”. (p.120)

La gestión de recursos humanos estaría incompleta sí se enfoca simplemente en la captación (reclutamiento, selección e inducción) y calificación (evaluación) del personal, descuidando o dejando en un segundo plano los procesos de habilitación

(formación, capacitación) y potenciación (desarrollo). Las organizaciones deben procurar una gestión integral de su recurso humano.

Gráfico 38. Divulgación de la realización de cursos y/o estudios en la ENM



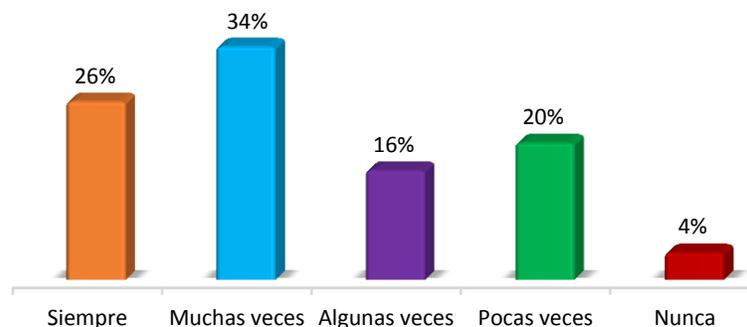
La Escuela Nacional de la Magistratura (ENM) es un órgano auxiliar dependiente jerárquica, organizativa y funcionalmente de la Sala Plena del Tribunal Supremo de Justicia, de acuerdo a lo que establece el artículo 80 de la Ley Orgánica de dicho tribunal (LOTSJ, 2010). La ENM “es el centro de formación de los jueces y juezas, y de los demás servidores o servidoras del Poder Judicial, conforme a las políticas que sean dictadas por la Sala Plena” (artículo 83 LOTSJ, 2010). Esta institución debe cumplir con la función de esencial e indelegable de profesionalización de jueces mediante la formación y capacitación continua de lo que debe ser el nuevo juez venezolano para lo cual mantendrá estrechas relaciones con las universidades del país y demás centros de formación académica. La Normativa sobre la dirección, gobierno y administración del Poder Judicial (2020) en su artículo 24 se refiere a la ENM como la Escuela de Justicia, una unidad autónoma, tal como fue reseñado en el punto 2.4 referente al marco organizacional.

Al interrogar al personal de la DAR Sucre sobre los cursos y/o estudios que ofrece la ENM las respuestas dadas revelan la poca divulgación de esta información entre los empleados. El gráfico 38 muestra que apenas un 12% de los encuestados

(6% siempre y 6% muchas veces) señala recibir información acerca de la realización de cursos y/o estudios por parte de este órgano. Un 38% de los encuestados afirma que nunca ha sido informado al respecto. Esto deja claro que esta posibilidad de formación se maneja de forma privilegiada y se informa discrecionalmente al personal adscrito a la DAR Sucre, sin que llegue a todo su personal.

La no divulgación de estas oportunidades de estudio a todos los empleados podría considerarse una forma de discriminación y quizás ocultar vicios en el manejo de la misma. Estos resultados parecen dejan entrever fallas en el programa de habilitación y potenciación del personal al no permitir las mismas oportunidades de desarrollo a todo el personal. No obstante, los resultados que muestra este gráfico reflejan una tendencia totalmente opuesta al gráfico siguiente.

Gráfico 39. Oportunidad justa para el desarrollo de carrera



Los resultados que se expresan en este gráfico son favorables respecto a la gestión de recursos humanos de la DAR Sucre. Allí puede visualizarse como el 60% de los encuestados respondió favorablemente (siempre 26% y muchas veces 34%) acerca de la oportunidad que le brindan de desarrollar carrera de la institución, en contraste con el restante 40% que no percibe como cierta esa posibilidad.

Dessler (2001) define la planificación y el desarrollo de carrera como el “proceso deliberado mediante el cual una persona adquiere conciencia de atributos

relacionados con su carrera personal, así como de la serie de etapas, durante toda la vida que contribuyen a que se realice dicha carrera” (p.363). El desarrollo de carrera no funciona como un programa de formación, sino más bien como es un esfuerzo continuo, organizado y formalizado, que reconoce que las personas son un recurso vital para las organizaciones.

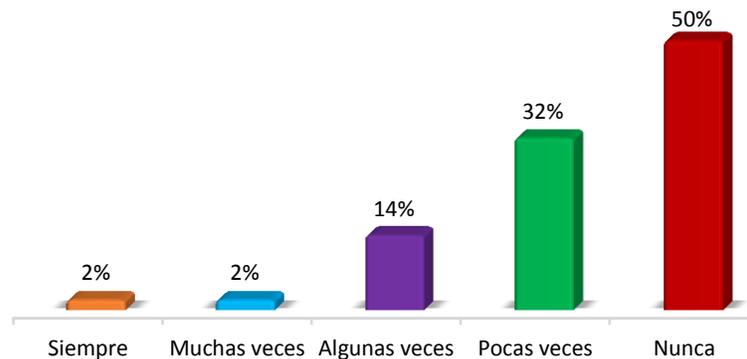
La Normativa sobre la dirección, gobierno y administración del Poder Judicial (2020) establece en su artículo 19, que la Dirección General de Recursos Humanos es la unidad responsable de planificar, dirigir y coordinar programas relacionados con las áreas de reclutamiento y selección, clasificación y remuneración de caros, capacitación y desarrollo de personal del recurso humano de la DEM y el Poder Judicial, para contribuir con el logro de los objetivos institucionales. Asimismo, en el artículo 24 se señala que la Escuela Judicial (anteriormente ENM) es el centro de formación de los jueces y de los demás servidores del Poder Judicial.

Para dar cierre a este tópico sobre la gestión de recursos humanos se quiso saber si la DAR Sucre realiza acciones para dar a conocer a sus empleados el Plan Estratégico del Poder Judicial que reseña las directrices de su trabajo para un periodo determinado. La DAR Sucre como ente público adscrito al Poder Judicial se rige por los lineamientos emanados del Gobierno central en materia de planes, objetivos y estrategias a seguir. De allí la necesidad que sus trabajadores tengan conocimiento acerca del Plan Estratégico que guía su trabajo diario.

El Plan Estratégico del Poder Judicial 2013-2019 se encuentra concatenado a los cinco objetivos del Plan de la Patria y es la base para la concreción de la transformación del Poder Judicial. Cuenta con cinco ejes y líneas estratégicas definidas. De manera específica, el eje estratégico número 2 se enfoca en impulsar la formación del nuevo servidor público del Poder Judicial.

En este sentido se examinó al personal encuestado sobre las acciones que ha desarrollado la institución para darlo a conocer y los resultados se muestran en el gráfico siguiente.

Gráfico 40. Desarrollo de acciones para dar a conocer el Plan Estratégico del Poder Judicial



Los resultados que refleja el gráfico 40 son desfavorables: el 50% del personal encuestado es enfático al señalar que nunca la institución ha realizado acción alguna para procurar que sus empleados conozcan los lineamientos que se establecen en dicho Plan.

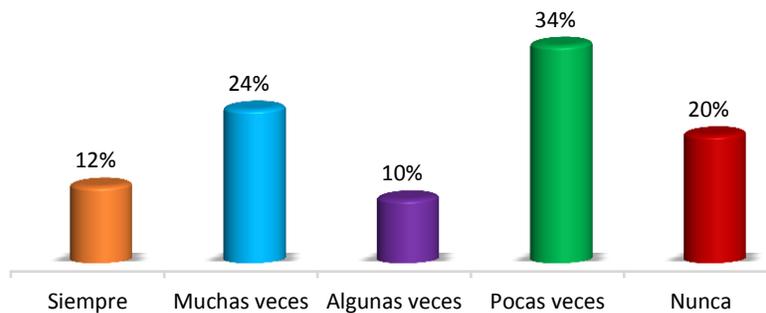
Si bien, la DAR Sucre tiene fallas en la promoción de su definición organizacional, tal como refleja el gráfico 15, es fácil comprender que presente también debilidades en este aspecto que es mucho más amplio, a pesar que en el mismo se aborda un aspecto tan relevante como lo es la formación de los nuevos servidores públicos del Poder Judicial.

4.3. Bioética

En esta tercera sección se procede al análisis de la bioética en las distintas dependencias que conforman la DAR Sucre, considerando las respuestas dadas por las personas encuestadas.

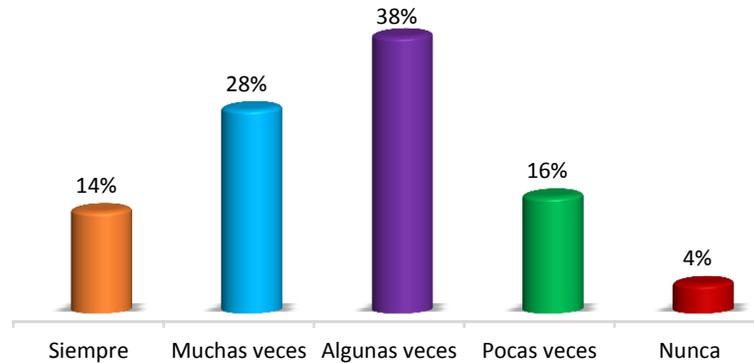
Las interrogantes del cuestionario aplicado pretendían recabar información en torno a los principios bioéticos, la ética organizacional (dimensiones y niveles), así como sobre los valores y principios organizacionales de esta institución.

Gráfico 41. Conocimiento de los trámites a realizar al tener conflictos de carácter ético



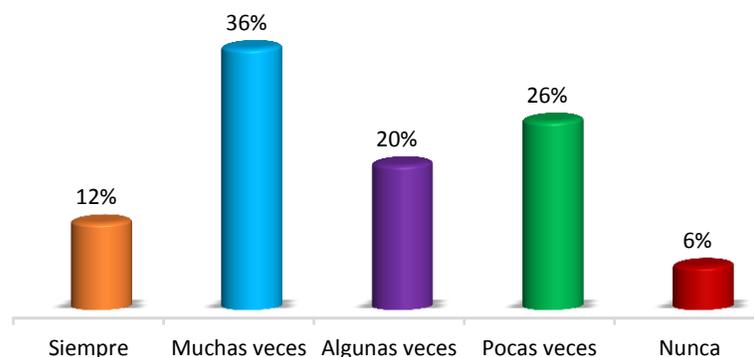
El gráfico 41 muestra una variedad de respuestas ante la interrogante formulada. Se visualiza el contraste entre un 34% de encuestados que señalan que pocas veces saben qué tramites deben realizar y a qué instancias acudir cuando se les presentan conflictos éticos, frente a un 24% que expresa que la mayoría de las veces sabe las acciones a tomar en estas circunstancias. Esto deja entrever que no todo el personal de la DAR Sucre maneja la misma información, situación quizás debido a que no se realiza la inducción a los empleados cuando ingresan a la institución. El desconocimiento de los trámites e instancias de resolución de conflictos puede conllevar al agravamiento de los problemas en el personal y afectar su rendimiento laboral. Esto es un aspecto negativo que debe cuidarse para mejorar la gestión de recursos humanos de la institución.

Gráfico 42. Conocimiento de los mecanismos de ascenso y postulaciones



El gráfico 42 muestra resultados comparables a los que refleja el gráfico anterior. El 42% de los encuestados (siempre 14% y muchas veces 28%) manifiesta conocer los mecanismos de ascensos y postulaciones que existen en la institución para aspirar a un cargo superior, mientras que el restante del personal encuestado lo conoce apenas someramente. Evidentemente esta situación demuestra una gestión deficiente de recursos humanos al no informar a sus empleados las opciones que tienen para ascender y aspirar mejores condiciones laborales. Esto confirma que no se está suministrando a los empleados toda la información que necesitan saber al ingresar a la institución. Estos resultados explican, de cierto modo, el señalamiento que hace un porcentaje considerable del personal de no tener una justa oportunidad para el desarrollo de carrera (gráfico 39).

Gráfico 43. Realización de concursos acordes a las políticas y normas de la institución

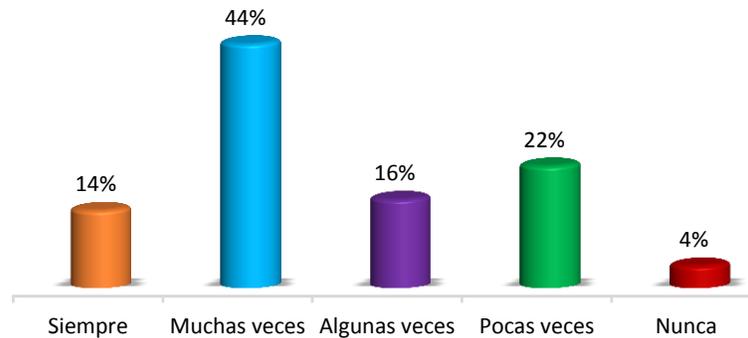


El 48% de los encuestados (siempre 12% y muchas veces 36%) en las distintas oficinas de la DAR Sucre señalan positivamente que en la institución se realizan de forma transparente los concursos para ascender a nuevos cargos, cumpliendo con las políticas y normas establecidas. Así está establecido en el literal e del artículo 20, de los deberes, del Estatuto que rige el manejo del personal.

e) someterse a los procesos de evaluación sobre su actuación que tendrá en cuenta la capacidad, eficiencia, rendimiento en el trabajo, disciplina y cualquier otra circunstancia. El resultado deberá tomarse en consideración para ascensos, compensaciones, adiestramiento y cualquier otra acción en el ámbito de la administración de personal.

No se debe obviar que un 46% del personal encuestado (algunas veces 20% y pocas veces 26%) manifiesta que no se cumple con esto, dejando en entredicho la transparencia de los concursos realizados. Estos resultados dejan dudas respecto a la actuación ética con que se maneja la gestión de personal dentro de la organización. De allí, que sea sumamente importante el cumplimiento de las pautas establecidas en el Estatuto a fin de asegurar un trato justo a todo el personal.

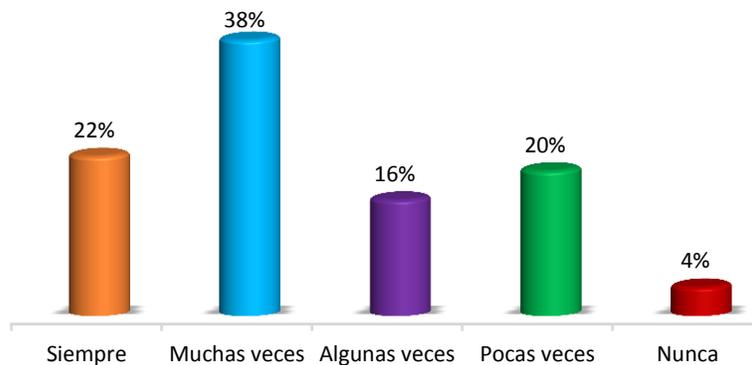
Gráfico 44. Aplicación de criterios objetivos de promoción y ascenso



En el gráfico 44 sobresale un 44% de encuestados que señalaron que la institución muchas veces se rige con criterios objetivos (eficiencia y antigüedad) al momento de promover y ascender al personal. Estos resultados, sumados al 14% del personal encuestado que respondió que siempre se aplican estos criterios dan señales favorables en el manejo de los ascensos tal y como muestra también el gráfico 43. Estos resultados hacen presumir una actitud ética en el manejo de ascensos y la promoción del personal de acuerdo a sus méritos.

No obstante, habrá que tomar medidas para revertir la opinión desfavorable del otro 42% de encuestados que induce a pensar que en la DAR Sucre no impera la ética y que se actúa dejándose guiar por criterios subjetivos. Para ahondar en este aspecto se indagó sobre la consideración que hace la institución sobre la preferencia política de los trabajadores y su incidencia en la gestión de personal.

Gráfico 45. Consideración de la preferencia política del empleado al otorgar ascensos

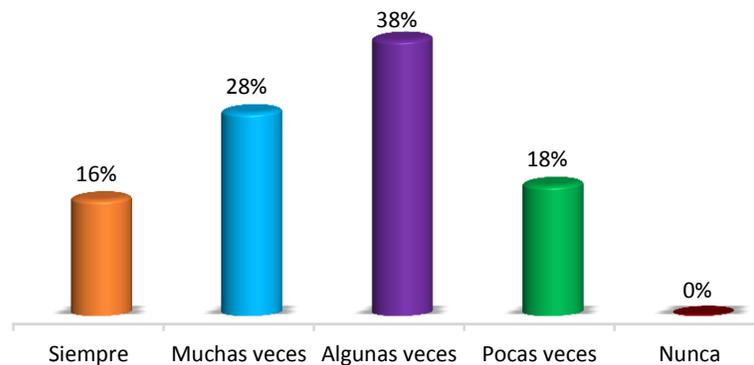


Los resultados de este gráfico 45 son desfavorables para la gestión de recursos humanos. Allí se puede ver que el 60% del personal encuestado (22% siempre y 38% muchas veces) señala claramente que la preferencia política es tomada en consideración al momento de ascender a los empleados. Esta situación va en contra de las pautas que establece el Estatuto del Personal Judicial, donde se plantea, en el literal a del artículo 20 “el cumplimiento de sus labores en forma personal al margen de toda actividad política partidista”.

Es lamentable que se incumplan las normas en una institución donde se supone se imparte justicia. La gestión de recursos humanos debe efectuarse apegada a las pautas establecidas por la institución para así tener un manejo adecuado del personal. Lo que redundará en un ambiente de trabajo ameno y buenas relaciones interpersonales, así como eficiencia en el trabajo y respeto por los demás compañeros.

Estos resultados colocan a la institución en una valoración negativa respecto a la ética organizacional a nivel macro y meso, ya que se descuida el cumplimiento de las normas establecidas por favorecer o seguir lineamientos de carácter político-partidistas. Asimismo, no se cumple con el principio de justicia.

Gráfico 46. Implementación de acciones para fortalecer la ética organizacional



Los resultados de este gráfico muestran que las opiniones están divididas. Por un lado, en forma favorable, el 48% del personal encuestado señala que efectivamente la DAR Sucre lleva a cabo diversas acciones para fortalecer la ética organizacional, mientras que por el otro, de forma negativa, el restante 56% indica que sólo algunas o pocas veces.

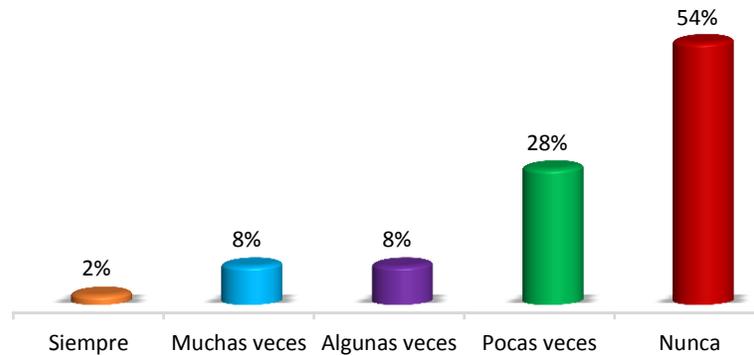
Estos resultados eran de esperarse si se evalúan las respuestas dadas en las interrogantes anteriores, pues reflejan el no cumplimiento de normas y lineamientos organizacionales y la consideración de la preferencia política para otorgar beneficios a los empleados. Estas circunstancias generan una imagen negativa que se extiende a todas las instituciones de carácter público. Agrava esta percepción el hecho de tratarse de instituciones, que se suponen son garantes de la justicia en el país.

Como se planteó antes, la DAR Sucre y otros organismos similares deben dar ejemplo de actuación y ser las pioneras en tratar de forma justa al personal que allí labora, dando fiel cumplimiento a las normas.

Si una organización desea fortalecer su ética organizacional debe dar espacio también a la ética personal (íntima) y profesional. Cada empleado posee en su haber valores y principios que lo definen como persona y que se manifiestan en las relaciones laborales. De allí la importancia que las instituciones desarrollen programas de inducción que ayuden a compaginar todos estos aspectos y que

incluyen la definición organizacional, así como los valores y normas de conducta que la rigen.

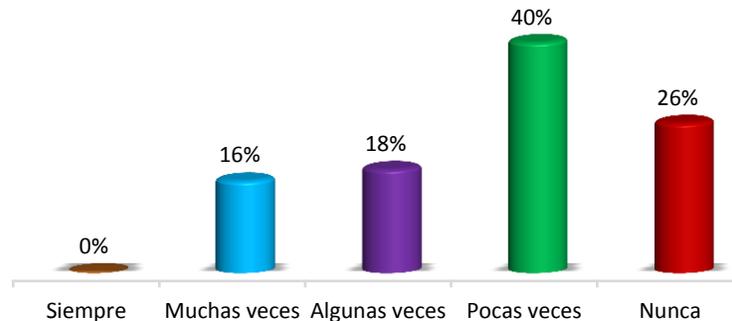
Gráfico 47. Notificación de los principios bioéticos que deben cumplirse



Los resultados de este gráfico revelan serios problemas de comunicación para con el personal. El 54% de los encuestados enfatiza que no ha recibido notificación alguna sobre los principios bioéticos que debe cumplir, mientras que apenas un 10% señala que si ha recibido esta información (siempre 2% y muchas veces 8%). Evidentemente, este desconocimiento de las normas que deben prevalecer en la institución puede desencadenar diversos problemas entre el personal y también en el cumplimiento de las labores diarias. El desconocimiento de estos lineamientos puede llevar a los empleados a cometer actos indebidos (contrarios a la ética) que redunden en daños, tanto para los demás trabajadores como para la misma institución.

En este orden de ideas, es imperioso que las instituciones implementen programas de inducción que les permita dar a sus empleados información diversa sobre la identidad de ésta, así como también sus deberes y los beneficios a los que puede acceder. Por consiguiente, es preciso que la DAR Sucre revise los programas de inducción del personal a fin de ajustar su contenido con información referente a sus obligaciones y las normas y políticas que rigen el funcionamiento de la misma. La gestión de recursos humanos está fallando en el cumplimiento de este programa tal y como se reseñó con anterioridad.

Gráfico 48. Autonomía del empleado para tomar decisiones respecto a su trabajo



Si bien en todo trabajo hay procesos y pautas que cumplir, también es cierto que es posible dar a los empleados cierto grado de autonomía en el desarrollo de sus actividades. Sin embargo, en el gráfico 48 se visualiza una tendencia negativa en torno a este aspecto. La DAR Sucre no parece dar libertad al trabajador para tomar decisiones que puedan mejorar su actividad laboral.

Apenas el 16% de los encuestados señala que posee, la mayoría de las veces, esa autonomía, mientras que el restante 84% afirma que no es así. Si bien el desarrollo de un trabajo requiere del cumplimiento de ciertos parámetros, es necesario darle al empleado la potestad de tomar decisiones en cuanto a su planificación, organización y ejecución, para que de esta forma adopte la manera que sea más efectiva para el logro de los objetivos que se le han planteado. De esta manera, el trabajador estará más motivado y con ello su productividad será mayor.

Con estos resultados se demuestra que en la DAR Sucre no se cumple con el principio de autonomía al privar al trabajador de tomar decisiones que puedan mejorar su desempeño y productividad laboral. Hay que dar libertad al empleado para realizar su trabajo, de forma creativa, eficiente y respetando su personalidad, siempre y cuando sus acciones no vayan en contra de los lineamientos de la institución.

Gráfico 49. Implementación de políticas para garantizar la honradez del empleado y la calidad de servicio brindada



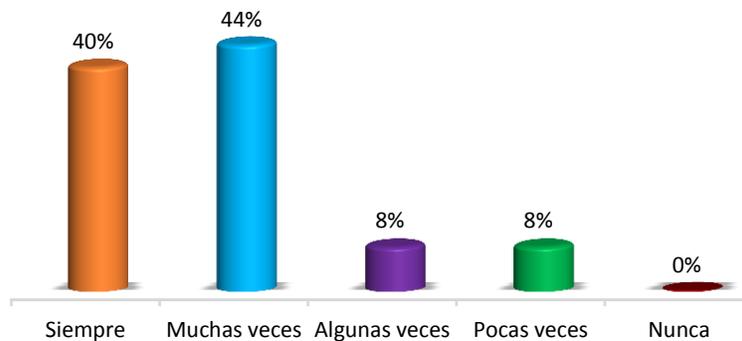
Cualquier organización desea brindar un servicio de calidad a sus usuarios y que su personal tenga una actuación cónsona a la moral y buenas costumbres. Sobre este tópico las opiniones están divididas.

Un poco más de la mitad de los encuestados (52%) afirma que en las dependencias de la DAR Sucre se han implementado políticas que estimulan la honradez en los empleados y la prestación de un servicio de calidad. El restante 46% de los encuestados señala sólo algunas o pocas veces.

Quizás esta situación se debe a que las encuestas fueron realizadas en distintas dependencias de la DAR Sucre (Juzgados y Circuitos) y el manejo de las normas y políticas no se da de manera análoga en todas ellas. Por ende, es pertinente garantizar la gestión uniforme de todas las normas, políticas y demás reglamentaciones que en materia de personal tiene a bien aplicar. Al hacerlo estaría dando cabida al principio de justicia.

La DAR Sucre debe procurar el cumplimiento de esta premisa para no caer en discriminación, exclusión o injusticia alguna. Al ser la DAR Sucre una organización garante de la justicia, pues debe velar porque su personal se desempeñe de forma correcta en el cumplimiento de su trabajo, sin caer en actos dolosos.

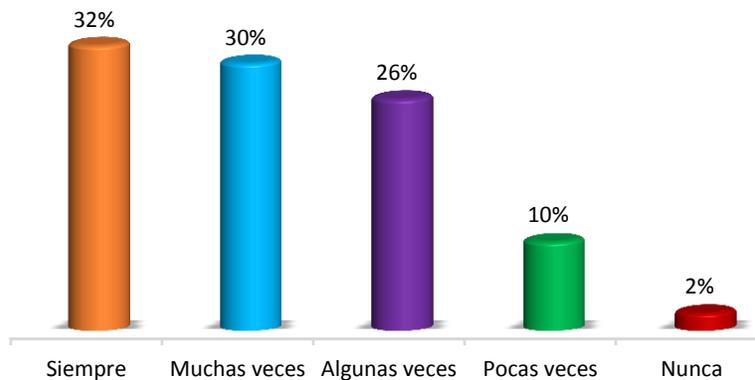
Gráfico 50. Cumplimiento de valores institucionales por parte de los superiores



La mayoría del personal encuestado (84%) señaló de forma positiva el cumplimiento de los valores institucionales por parte de sus superiores. Esta situación es favorable, puesto que sirve como modelo y motivador para los empleados el ver que sus supervisores comparten los valores que impulsa la organización.

Igual que una persona, una institución se rige por un conjunto de valores y/o principios que guían el actuar y comportamiento de sus integrantes. Los programas de inducción ayudan a que el personal conozca estos aspectos y se ajuste a ellos a fin de garantizar un clima laboral agradable, en armonía. La no adopción de éstos puede conllevar a diversos conflictos no sólo a nivel personal (conflicto de intereses) sino también de relaciones interpersonales. El dar a conocer y fomentar sus valores forma parte de la cultura organizacional.

Gráfico 51. Respeto hacia los valores personales



Cada persona tiene particularidades que la hacen única, entre ellos sus valores. Y la organización para quien trabaje debe respetar su integridad. En este orden de ideas, toda persona merece respeto y el hecho de ejercer un trabajo en relación de dependencia no le exime del mismo. Es satisfactorio ver los resultados del gráfico 51, pues revelan que la DAR Sucre respeta los valores personales de sus empleados. Así, el 62% de los encuestados indicaron que siempre (32%) y muchas veces (30%) se respetan sus valores personales. Se puede pensar y actuar distinto a los demás, pero el respecto a la individualidad como persona debe estar siempre presente.

El respeto es fundamental dentro de una relación laboral. Sólo así se logra una buena convivencia y se estimula al mismo tiempo la reciprocidad entre todos los miembros de la organización, siempre y cuando no se generen conflictos entre estos valores personales y los de la institución.

Gráfico 52. Correspondencia de valores (personal-institucional)



Resulta conveniente que exista concordancia entre los valores personales y los que rige la institución, pues así se evitan conflictos. El gráfico 52 revela una tendencia favorable en este aspecto. El 48% de los encuestados señalaron que muchas veces se da esta concordancia entre los valores personales y los institucionales. Apenas un 2% señaló que no hay correspondencia. Las distintas dependencias de la DAR Sucre han sido calificadas positivamente en este aspecto.

Es importante que en los programas de selección e inducción del nuevo personal se den a conocer los valores institucionales, a fin de que el trabajador sopesa la correspondencia de estos con los propios y que luego de su contratación no se vea envuelto en un conflicto de intereses por el choque de valores.

Se quiso indagar también sobre la correspondencia existente entre la ética de la organización y la visión personal y profesional del trabajador, a fin de conocer un poco más las dimensiones de la ética en la DAR Sucre.

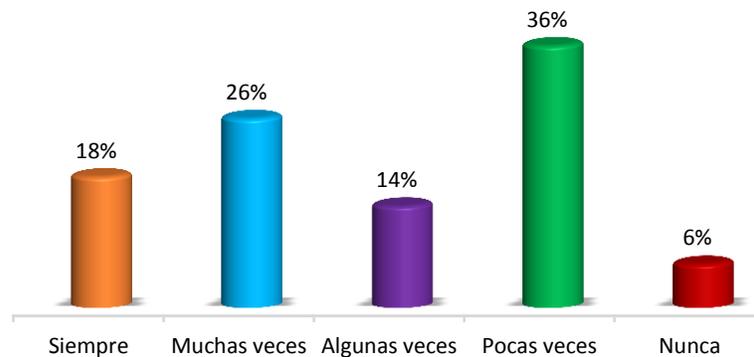
Gráfico 53. Correspondencia entre la ética organizacional, personal y profesional



En el gráfico 53 se puede ver que el 62% de los encuestados respondió afirmativamente señalando que siempre (28%) y muchas veces (34%) está presente esta correlación, lo que evita conflictos de intereses en el desarrollo diaria de las actividades laborales.

No obstante, existe un 12% de encuestados que enfatizan que no se da esta correspondencia, lo que puede incidir en la incursión de mala praxis laboral, actos dolosos y/o cualquier manejo inadecuado de la información que se dispone. Acá vuelve a ponerse en evidencia la necesidad de un programa de selección e inducción que permita, tanto a la organización como al trabajador, conocer sus deberes y derechos, así como las recompensas y/o sanciones que puede recibir al no tener una conducta y desempeño laboral adecuada.

Gráfico 54. Conflictos por el choque de valores (personal-institucional)



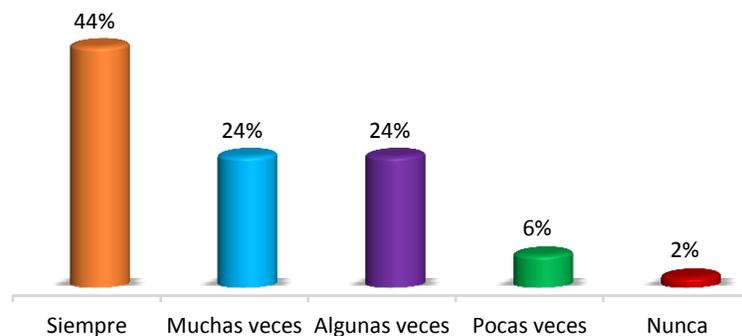
Si bien evidencian los gráficos anteriores que existe una alta correspondencia entre los valores y la ética de los empleados y la institución, es inevitable que se generen conflictos por desacuerdos al respecto. Efectivamente, el gráfico 54 revela esta situación. El 36% de los encuestados manifestaron que estos conflictos se dan pocas veces y otro 26% que se da muchas veces.

Es importante que en las instituciones se den a conocer los valores que propugna, así como los principios bioéticos que deben guiar la actuación y

comportamiento de los trabajadores para tratar de minimizar estas situaciones de conflictos. Se requiere, indudablemente, de un programa de inducción que permita al personal el conocimiento de la identidad de la organización donde se va a laborar. Este podría ser una medida proactiva de evitar estos inconvenientes y promover un clima laboral agradable, que facilite el cumplimiento de los objetivos organizacionales y el logro de los anhelos personales. Una organización que promueva acciones por el bien común obrando con justicia, es una institución que se maneja con ética.

Existe una premisa conocida que señala que lo único constante es el cambio. En este sentido, así como cambian las personas también pueden cambiar, obviamente, las organizaciones. Ambas están expuestas a diversos factores del entorno que las llevan a evolucionar y adaptarse. Asimismo, cambian también los valores.

Gráfico 55. Cambios en los valores institucionales



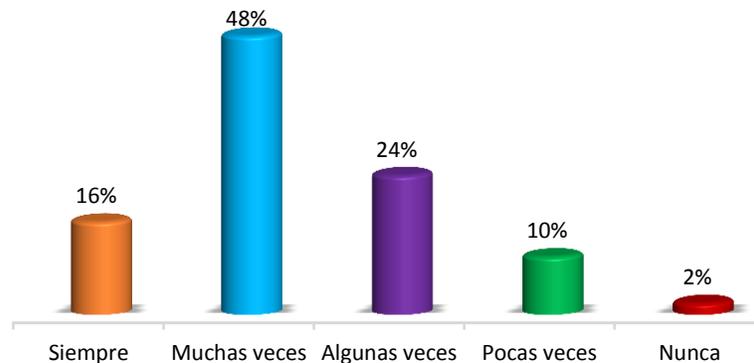
El gráfico 55 muestra claramente esta situación. El 68% del personal encuestado (siempre 44% y muchas veces 24%) asegura que se han dado cambios en los valores institucionales motivado a factores externos. Cambios radicales en los aspectos económicos, sociales, culturales y políticos de una sociedad pueden llevar a una institución a ajustar sus valores. Estos cambios, evidentemente son más notorios para el personal que posee más años de servicio en la institución. Lo que se espera es

que dichos cambios sean para el mejoramiento de la institución y prestación de un servicio de calidad a sus usuarios.

Sin embargo, muchas veces, los factores políticos por ejemplo suelen incidir negativamente ya que se omite el cumplimiento de normas y políticas que garantizan una gestión transparente por complacer deseos y/o exigencias político partidistas, tal y como se pudo evidenciar en el otorgamiento de ascensos para aquellos trabajadores con determinada preferencia política (ver gráfico 45). Incurrir en estas situaciones es símbolo de falta de ética en todas sus dimensiones (íntima, profesional, cívica y organizacional) y niveles (macro, meso y micro). La DAR Sucre, al ser una institución pública, está expuesta a la influencia negativa de estos factores, razón por la cual debe velar siempre por el fiel cumplimiento de sus Estatutos.

La situación de crisis que vive Venezuela es la excusa que dan las personas para justificar la pérdida de valores y la incursión en actos deshonestos. En el gráfico 56 se muestran los resultados en torno a la calidad humana del personal de la DAR Sucre.

Gráfico 56. Prevalencia de la calidad humana de los empleados

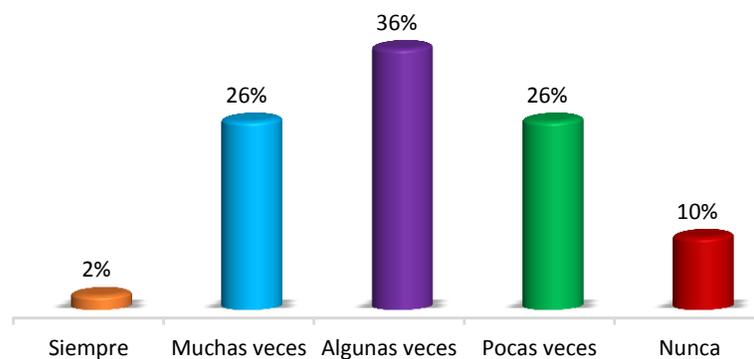


Al indagar sobre este aspecto, el 64% del personal encuestado respondió afirmativamente que mantienen sus valores y conservan su calidad humana al tratar con las personas que acuden a estas instancias a pesar de la crisis actual que se vive en el país.

Sin embargo, llama la atención que un porcentaje considerable de los encuestados (36%) hace el señalamiento que no siempre es así. La situación de crisis afecta a las personas de diversas formas; las dificultades económicas que sufren los trabajadores puede incidir negativamente en el trato que dan a las personas que deben atender en su trabajo, perdiendo así la empatía hacia el prójimo, pudiendo esto repercutir en la calidad del servicio que presta la institución.

Como se reseñó antes, una institución alberga trabajadores con personalidades, valores, capacidades y potencialidades distintas. Esto puede favorecer el desarrollo eficiente de un trabajo en equipo, pero también crear competencias, celos o resentimientos. En este sentido, en cualquier institución, pueden presentarse conflictos por las relaciones interpersonales que se dan entre los empleados. Disparidad de criterios y opiniones pueden desencadenar inconvenientes que pueden incluso llegar a perjudicar la integridad de otro trabajador. Estas situaciones deben frenarse imponiendo sanciones y/o amonestaciones a quienes cometan estas faltas.

Gráfico 57. Aplicación de sanciones y/o amonestaciones



El gráfico 57 muestra que algunas veces (36% de los encuestados) se dan estas sanciones como medida de control. Muchas veces y pocas veces, en igualdad de porcentajes (26%).

La no sanción de estas faltas puede llevar a la anarquía y generar un clima de incertidumbre. Por tanto, es preciso que toda institución tenga establecidas por escrito, en alguna norma, las penalizaciones que debe aplicar al personal cuando atentan contra la integridad física y/o moral de algún compañero de trabajo. Todas estas normas y/o políticas de convivencia deben ser revisadas para garantizar una efectiva gestión de recursos humanos y la garantía de los principios de beneficencia y no maleficencia.

Es así como muchas instituciones, a través de la implementación de diversas políticas, promueven el bienestar común de todos sus trabajadores. Al respecto, el gráfico 58 muestra resultados dispersos: un 30% de los encuestados plantea que muchas veces, otro 40% que sólo algunas veces y un 16% expone que pocas veces se fomentan estas acciones, posiblemente debido a que la encuesta se realizó en distintas dependencias de la DAR Sucre.

Gráfico 58. Fomentación del bien colectivo



No obstante, por tratarse de distintas unidades que conforman una misma institución (DAR Sucre) todas deben regirse por los mismos reglamentos y, por ende, la aplicación de las políticas debe ser igual en todas estas dependencias.

Estos resultados deben llamar la atención de los encargados del manejo de personal a fin de que se apliquen las normas de forma homogénea y así garantizar la satisfacción de los trabajadores al ser tratados todos por igual, sin discriminación

alguna. Es importante garantizar la aplicación del principio de beneficencia y de justicia en la DAR Sucre.

Gráfico 59. Reparto equitativo de asignaciones de trabajo



El gráfico 59 refleja la opinión de los empleados respecto al reparto del trabajo. Si bien la encuesta se aplicó al personal administrativo (secretario, alguacil, asistente y archivista) acá se puede ver que unos refieren tener mayor carga de trabajo que otros. Así, el 36% de los encuestados señala que sí existe una distribución equitativa de las asignaciones, mientras que otro 24% plantea que este reparto homogéneo de la carga laboral se realiza pocas veces.

Hay que tener en cuenta que el trabajo (manejo de casos y expedientes) que se realiza en los distintos Juzgados y Circuitos dependerá de las características propias de cada unidad administrativa, no siendo por tanto equiparable en todos ellos. Quizás, esto explique los resultados obtenidos. Asimismo, los horarios y el calendario de trabajo de estas dependencias pudieran incidir, ya que hay periodos en los cuales, efectivamente, la carga laboral es fuerte mientras que en otras épocas del año baja considerablemente. Esto pues dependerá de la actividad propia de cada ente de la DAR Sucre. Sin embargo, la institución debe procurar cumplir el principio de justicia con sus trabajadores.

Gráfico 60. Fomentación del desarrollo ético de los trabajadores



Al visualizar el gráfico 60 se destaca un 48% de los encuestados que refieren que muchas veces la DAR Sucre ha fomentado el desarrollo ético individual de sus trabajadores a través de diversas actividades.

Las instituciones deben aplicar sus políticas y normas de manejo de personal de forma transparente a fin de generar confianza en los trabajadores y que éstos se comporten de forma ética en el desarrollo de sus actividades laborales. Sólo de esta manera, se logrará una gestión efectiva del recurso humano. La ética debe ser el estandarte que guíe el trabajo que se desarrolla en las distintas dependencias de la DAR Sucre.

CONCLUSIONES

El fenómeno de la globalización genera influencia en todas las organizaciones y en todos sus niveles; por ende, la administración pública ejercida en el Poder Judicial venezolano no escapa a esta realidad. En los últimos veinte años, se han realizado en el país numerosas reformas legales, incluyendo una nueva Carta Magna que promueve, entre muchos otros aspectos, la independencia judicial, la formación del nuevo servidor público con una visión participativa y protagónica y un nuevo modelo de justicia. Sin embargo, las normativas complementarias a esta Constitución, que establecen el marco legal del sistema de justicia, en vez de aclarar han creado ambigüedad en la aplicación de las mismas.

Una vez realizado el estudio de la bioética y la gestión de recursos humanos que se llevó a cabo en las distintas dependencias de la Dirección Administrativa Regional Sucre y tomando en consideración los objetivos planteados se establecen, a modo de conclusión, las siguientes consideraciones:

La ambigüedad existente entre las diversas normativas vigentes -causada quizás producto de la no actualización de todas las normas relacionadas- genera confusión tanto en la implementación de los procesos propios de la gestión de recursos humanos de la DAR Sucre como en el mismo personal que labora en cada una de sus instancias. Ejemplo de ello, es la no actualización del Estatuto del Personal Judicial venezolano que data de 1990.

La diversidad de leyes y/o normas que regulan la gestión del recurso humano del Poder Judicial parece estar causando confusión e incertidumbre en quienes deben implementarlas. La Constitución Nacional, la Ley Orgánica del Poder Judicial, la Ley de Carrera Judicial, la Normativa sobre la Dirección, Gobierno y Administración del Poder Judicial, Estatuto del Personal Judicial y el Código de Ética del juez venezolano estipulan los procedimientos formales que deben cumplirse. No obstante,

la no aplicación de estas normas en la práctica ha provocado debilidades a nivel gerencial que afectan la gestión de recursos humanos de la DAR Sucre.

En la práctica no parece concretarse la descentralización del Poder Judicial tal y como se establece en el Plan Estratégico del Poder Judicial. La DEM y el departamento de la Dirección General de Recursos Humanos tienen su sede central en la ciudad capital y desde allí controlan todos los procesos, aun cuando la normativa faculta a la DAR para ejercer algunos de ellos.

En cuanto a los principios bioéticos básicos (no maleficencia, de beneficencia, justicia y autonomía) no hacen una marcada presencia en la gestión de recursos humanos en la DAR Sucre. La evaluación minuciosa de las respuestas obtenidas del personal encuestado así lo demuestran: por un lado, el desconocimiento que reflejan un porcentaje elevado de los empleados en cuanto a los mecanismos de ascenso y postulaciones para aspirar a un cargo superior disminuye la oportunidad de desarrollar su carrera en la institución, el acceso limitado a las instancias a las cuales debe acudir cuando se les presentan conflictos éticos y la incidencia de la preferencia política en la decisión del otorgamiento de los cargos de ascenso asevera el incumplimiento de las normas en una institución donde se supone se imparte justicia. Por otro lado, la opinión expresa de los empleados, que en la DAR Sucre se incumple con el principio de autonomía al privar al trabajador de tomar decisiones para mejorar su desempeño y productividad laboral.

Los niveles y las dimensiones de la ética están estrechamente relacionados entre sí y se corrobora en los análisis realizados en esta investigación. Desde la visión más amplia se pueden caracterizar elementos propios del nivel macro, como lo son: la correspondencia de la ética organizacional, el fomento del bien colectivo, oportunidad igualitaria de los trabajadores en cuanto a optar a los ascensos.

El mediano cumplimiento de valores institucionales por parte de los superiores, la implementación de políticas para garantizar la honradez del empleado, los cambios en los valores institucionales son algunas características resaltantes de la institución a un nivel ético meso. En este nivel, cuando los lineamientos son correctamente aplicados y la ética organizacional prevalece, las soluciones de los conflictos propios de la gestión de recursos humanos son resueltos de manera efectiva. La vulnerabilidad de los valores institucionales provoca conflictos y disminución de la calidad de servicio brindada por la institución, según expresan los encuestados.

El respeto a los valores personales de los empleados, la correspondencia ética (persona-institucional), la correspondencia entre la ética organizacional, personal y profesional son las características de la actuación de la institución como agente moral y como responsable social. A nivel micro, se caracterizó, el manejo de los conflictos por el choque de valores (personal-institucional), prevalencia de la calidad humana de los empleados, fomento del bien colectivo como elementos claves de este nivel que permiten la reflexión sobre cada individuo como profesional, la forma en que trabaja y la calidad humana.

El análisis de la expresión de los empleados mediante la encuesta demuestra que la institución presenta debilidad en cuanto a la enseñanza, la notificación de valores y normas de conducta de la institución al momento del ingreso del personal. Aun cuando son deficientes, prevalece como valor en la institución el compromiso: los empleados acuden a sus sitios de trabajo y realizan sus labores pese a las dificultades. Asimismo, el respeto, como valor organizacional, se ve reflejado entre los trabajadores y los trabajadores con los superiores

Los lineamientos que se utilizan para la gestión de recursos humanos no son del todo claros o cónsonos con los establecidos en las normativas. Se realiza un proceso de llamado u oferta de la vacante de manera cerrada, la postulación del aspirante se realiza en las instancias o circuitos directamente con el juez rector o coordinador del

circuito, la selección final es ejecutada por los magistrados de cada sala, y se realizan evaluaciones de desempeño de manera anual.

Los resultados obtenidos revelan que no existe sinergia plena entre la bioética y la gestión de recursos humanos dentro del Poder Judicial venezolano, específicamente dentro de la DAR Sucre. La complejidad del ser humano como ente multidimensional y la variedad de factores que confluyen en el manejo del personal de una organización hacen difícil esta correlación si no se cuenta con lineamientos claros y disposición para hacerlos cumplir.

RECOMENDACIONES

En virtud a los señalamientos antes expuestos, se sugiere considerar lo siguiente:

Entre las premisas del Poder Judicial venezolano están mejorar la condición humana, la situación de los trabajadores y consagrar la justicia como valor fundamental. En virtud de ello se precisa: a) replantear la gestión de recursos humanos, b) realizar un estudio transdisciplinario de los problemas y situaciones (diagnóstico) que presenta la institución, c) promover un cambio de paradigmas sustentando el ámbito gerencial y todo el proceso de toma de decisiones en el cumplimiento de los principios de la bioética (beneficencia, no maleficencia, justicia y autonomía) y d) desarrollar una cultura organizacional apoyada en valores, con una visión holística que favorezca la transformación y cohesión verdadera de la institución.

Aun cuando la globalización azote con sus exigencias, la ética no debe sólo girar en torno a la organización sino también a su personal, quien finalmente es el que incurre en delitos de corrupción o fraudes, debido entre otros factores a la baja motivación al logro y a un compendio de pseudo valores que imposibilitan tener personal comprometido con sí mismos y con la institución. La estrategia a seguir debe incluir el diseño de planes que tengan como objetivo revitalizar los valores de integridad, respeto a las personas, confidencialidad, lealtad institucional y el desarrollo y divulgación efectivo de nuevas normas institucionales.

Asimismo, se deben redimensionar las políticas sociales, a través de la formación y socialización de los funcionarios públicos desde los espacios de la Escuela Nacional de la Magistratura, donde se genere la discusión y participación permanente y se alineen los valores personales e institucionales. Más allá de las estrategias puntuales que puedan proponerse desde la institución, se precisa la

intervención efectiva, abierta y sin manipulación del Estado y los diversos agentes políticos para poder reevaluar los valores que realmente se deben impulsar en el ámbito interno con sus servidores como administradores de justicia.

Aunado al desarrollo de carrera -que debe ser extensivo a todos los empleados y no sólo a los jueces tal como lo establece la Ley de Carrera del Poder Judicial, lo que redundaría en mayor número de funcionarios de alto nivel- es necesario rediseñar los procesos de captación, habilitación, calificación y potenciación del personal. En este sentido, se deben poner en práctica programas que permitan el reclutamiento y la selección basados en el conocimiento, habilidades y méritos del personal, una inducción integral que favorezca el sentido de pertenencia a través de la enseñanza de la identidad institucional, la evaluación objetiva con criterios previamente definidos y de aplicación homogénea, el adiestramiento y la capacitación del personal que incluya la formación bioética de todos (empleados y jueces) tomando en consideración los resultados de la evaluación del desempeño, y la asignación de incentivos (financieros o no financieros) cónsonos al trabajo realizado y acordes a los valores establecidos. Todos estos aspectos son decisivos para impulsar el rendimiento institucional y evitar la fuga de profesionales.

Venezuela, en los últimos años, se encuentra atravesando una férrea crisis económica, política y social sin precedentes que afecta a todas las instituciones. Sin embargo, aun cuando fuerzas externas ejerzan presión, el talento humano adscrito a la DAR del estado Sucre tiene la capacidad intelectual y los elementos necesarios para enrumbar la institución a un verdadero desarrollo sustentable. Es imperativo para lograr una administración de justicia efectiva apegarse a los principios bioéticos, garantizar una carrera judicial justa, capacitación constante, remuneración acorde con la realidad económica y que impere la justicia en el trabajador para que éste sea garante de justicia.

Hay que tener presente la concepción de bioética de Morales *et l.* (2011) quienes la definen como “una disciplina que intenta relacionar la naturaleza biológica humana y el mundo biológico con la formulación de políticas encaminadas a producir el bien social en el presente y futuras generaciones” (p.22). En palabras de Potter es el “conocimiento para la supervivencia humana y para mejorar la condición humana”. Sin olvidar el paradigma de la complejidad de Edgar Morín, quien invita a las integraciones multidimensionales: biológico-cultural, especie-individuo y sociedad-individuo, pues no debe concebirse el individuo como un simple ser social.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, G. (2008). Gestión de recursos humanos en la administración tributaria venezolana. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*. [Revista en Línea], 1 (2). Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/2190/219016822005.pdf> [Consultado: 28 de mayo de 2018]
- Acosta, J. (2009). La bioética de Potter a Potter. *Selecciones Bioéticas*. [Revista en línea], 15, pp.75-83. Disponible en: http://puj-portal.javeriana.edu.co/portal/page/portal/Bioetica/1pdfs_docs/Tab/seleccionesNo.15.pdf [Consultado: 27 de febrero de 2017]
- Aguerrevere, L. (2009). *La función administrativa del poder judicial en la Constitución de 1999 y en la Constitución de 1961*. [Tesis en línea]. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas. Disponible en: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR6623.pdf> [Consulta: 01 de marzo de 2017]
- Añez, C., López, M., y Suárez, W. (2003). El Estado Venezolano y la Participación Ciudadana. *Revista Redalyc. Espacio Abierto* [Revista en línea], 12 (4). Disponible: <http://www.redalyc.org/pdf/122/12212405.pdf> [Consulta: 08 de diciembre de 2016]
- Agullo, S. (2015). *La coherencia ética en la gestión de los recursos humanos: un factor clave para la forja del ethos corporativo*. [Tesis Doctorales en Red]. Disponible: <http://www.tdx.cat/handle/10803/9317> [Consulta: 16 de marzo de 2017]
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación* (6ta ed.). Caracas, Venezuela: Episteme
- Bautista, O. (2014). Los códigos éticos en el marco de las administraciones públicas contemporáneas. Valores para un buen gobierno. *Revista de las Cortes Generales*

- [Revista en línea], pp.123-154. Disponible en: <http://eprints.ucm.es/6971/1/art%C3%ADculo-cortes1.pdf> [Consulta: 23 de marzo de 2017]
- Beauchamp, T., y Childress, J. (2013). *Principles of biomedical ethics* (7ª ed.). New York: Oxford University Press.
- Beltrán, J. (2000). *Indicadores de gestión: herramientas para lograr la competitividad* (2da ed.). Colombia: 3R editores
- Carta Iberoamericana de la Función Pública. (2003). V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado. Santa Cruz de la Sierra, Bolivia.
- Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública. (2008). X Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado. San Salvador, El Salvador.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones* (8va ed.). México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3ra ed.). México: McGraw-Hill Interamericana Editores
- Código de ética para la Vida. (2011). Caracas Venezuela: Ministerio del Poder Popular para la Ciencia y la Tecnología e Industrias intermedias-Fondo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación.
- Colina, A., y Reyes, G. (2005). Bioética y administración pública de los recursos humanos. *TELOS, Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales* [Revista en línea], 7 (1), pp.116-131. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99318830009> [Consulta: 23 de marzo de 2017]
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela* N° 5453, marzo, 2000.

- Contreras, J. (2011). *El estado venezolano ante la globalización*. [Tesis de Grado]. Universidad Central de Venezuela, Caracas. Serie trabajos de grado N° 24.
- Corral, Y. (2009). *Validez y Confiabilidad de los Instrumentos de Investigación Para la Recolección de Datos*.
- Cortina, A. (1994). *Ética de la Empresa. Claves para una Nueva Cultura Empresarial*. Trotta, S.A [documento en línea]. Disponible en: <https://issuu.com/ignaciomaldonado/docs/165514269-105706281-etica-de-la-emp> [Fecha de consulta: 17 de febrero de 2017]
- Cuñarro, E., Morales, E., y Leal, N. (2006). Nueva Gerencia Pública en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Desafíos y perspectivas. *Revista Venezolana de Gerencia* [Revista en línea], 11. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29003308> [Fecha de consulta: 17 de febrero de 2019]
- Dessler, G. (2001). *Administración de Personal* (8va ed.). México: Pearson Educación
- Dirección DEM: <http://www.dem.gob.ve/>
- Estatuto del Personal Judicial. (1990). *Gaceta Oficial de la República de Venezuela* N° 34.439, marzo 29 de 1990.
- García, S., y Dolan, S. (1997). *La dirección por valores*. México: McGraw-Hill Interamericana
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ta ed.). Perú: Mc Graw Hill.
- Ley de Carrera Judicial. *Gaceta Oficial de la República de Venezuela* N° 5.262 (Extraordinario, septiembre 11 de 1998).
- Ley Orgánica de la Administración Pública. *Gaceta Oficial de la República de Venezuela*. N° 37.305, octubre 17 de 2001.

- Ley Orgánica del Poder Judicial. *Gaceta Oficial de la República de Venezuela*. N° 5.232, 11 de septiembre de 1998.
- Ley Orgánica del Tribunal Supremo de Justicia. *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela* N° 39.522, octubre 01 de 2010.
- López, C., Rodríguez, E., y Villegas, C. (2004). La construcción de valores en la familia. *Revista digital "Investigación y Educación [Revista en Línea]*, (9). Disponible en: http://www.csicsif.es/andalucia/modules/mod_sevilla/archivos/revistaense/n9/valores.pdf [Consultada: 01 de septiembre de 2018]
- Mainetti, J. (1990). *Compendio bioético*. La Plata: Quirón
- Molina, N. (2011). ¿Qué es la bioética y para qué sirve? Un intento de pedagogía callejera. *Revista Colombiana de Bioética [Revista en Línea]*, 6 (2). Disponible: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=189222558007> [Consultada: 16 de marzo de 2017]
- Monasterios, D. (2008). Una aproximación a la comprensión de la ética en la gerencia pública. *Revista Ensayo y Error [Revista en línea]*, 35, pp.25-47. Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/v28n48/v28n48a05.pdf> Consultado el 24 de julio de 2018.
- Monroy, G. (2009). La cultura de las organizaciones y el desempeño de las personas. *Universidad y Verdad. Psicología y organización, revista de la Universidad del Azuay [Revista en Línea]*, 48 (2).
- Montoya, C., y Boyero, M. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Visión de Futuro [Revista en línea]*, 20. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357947335001> [Fecha de consulta: 16 de abril de 2019]

- Morales, J., Nova, C., Esquivel, S., y Díaz, P. (2011). *Principios de ética, bioética y conocimiento del hombre*. Disponible en: https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/productos/4821/libro_principios_de_etica.pdf [Consultado el 23 de julio de 2018]
- Morin, E. (1990). *Introducción al pensamiento complejo*. España: Gedisa editorial. Disponible en: http://cursoenlineasincostoedgarmorin.org/images/Morin_introduccion_al_pensamiento_complejo.pdf [Consultado el 24 de julio de 218]
- Normativa sobre la Dirección, Gobierno y Administración del Poder Judicial. *Gaceta Oficial de la República de Venezuela* N° 37.014, agosto 15 de 2000.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2005). *Declaración Universal Sobre Bioética y Derechos Humanos*.
- Osorio, S. (2005). Van Rensselaer Potter: Una visión revolucionaria para la bioética. *Revista latinoamericana de Bioética* [Revista en línea], (8), pp.1-24. Disponible: <http://www.redalyc.org/pdf/1270/127020937003.pdf> [Consultada: 28 de febrero de 2017]
- Plan Estratégico del Poder Judicial. *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela extraordinaria* N°6.118 del 4 de diciembre de 2013
- Perea, J. (2006). Gestión de recursos humanos: enfoque sistémico en una perspectiva global. *Revista IIPSI*. Facultad de Psicología UNMSM [Revista en línea] 9 (1), pp.109-122. Disponible: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2238239.pdf> [Consulta: 25 de septiembre de 2018]
- Reglamento del Servicio de Alguacilazgo de los Circuitos Judiciales Penales, *Gaceta Oficial* N° 39.945 del 15 de junio de 2012.
- Rementeria, A. (2008). *Concepto de gestión*. Santiago de Chile: Universidad Bolivariana Santiago de Chile
- Soler. (2015). *Un enfoque bioético argumental ante temas controvertidos en Atención Primaria*. [Tesis en línea]. Universidad Católica San Antonio. Disponible en:

<http://repositorio.ucam.edu/bitstream/handle/10952/1237/Tesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [Consultado el 01 de marzo de 2017]

Stoner, J., Freeman, R., y Gilbert Jr, D. (1996). *Administración* (6ta ed.). México, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

Tamayo, M. (2002). *Diccionario de la investigación científica*. México: Limusa.

Tierno, B. (1996). *Los valores humanos*. (11ma ed.). [libro electrónico] García Ruescas. Disponible en: <https://redescolar.ilce.edu.mx/sitios/proyectos/bullyngoto20/pdf/valores-humanos.pdf>. [Consultado: 09 de febrero de 2021]

Wilches, A. (2011). La propuesta bioética de Van Rensselaer Potter, cuatro décadas después. *Opción* [Revista en línea] 27 (66). pp .70-84 <https://www.redalyc.org/pdf/310/31022314005.pdf> [Consultado: 17 de marzo de 2018]

ANEXOS

Anexo 1. Instrumento (cuestionario) aplicado

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**



**LA BIOÉTICA Y LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA
DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA REGIONAL (DAR)
CUMANÁ, ESTADO SUCRE, AÑO 2019**

Yo, Lcda. Ruth Esther Quintero Tinoco, maestrante del posgrado en Ciencias Administrativas, mención Recursos Humanos de la Universidad de Oriente, me encuentro realizando una investigación para analizar la Bioética y la Gestión de Recursos Humanos en la Dirección Administrativa Regional Sucre y para obtener la información se requiere la aplicación de un cuestionario.

Su opinión es muy importante. Toda información proporcionada es confidencial y secreta. Los datos que usted consigne serán tratados bajo secreto estadístico, volcándose en informes solo de manera agregada. En ningún caso la información proporcionada será divulgada o utilizada de manera individual.

INSTRUCCIONES

Este instrumento está estructurado en tres secciones. En la primera se solicitan datos generales, donde Ud., debe marcar su opción de respuesta con una x o responder claramente en el espacio indicado. En la segunda y tercera sección se muestran diversas afirmaciones sobre la gestión de recursos humanos en la DAR Sucre y la bioética respectivamente. Ud., debe seleccionar su opción de respuesta marcando con una x, de acuerdo al siguiente criterio:

- 1- Siempre
- 2- Muchas veces
- 3- Algunas veces
- 4- Pocas veces
- 5- Nunca

Muchas gracias

CUESTIONARIO

I.- CARACTERÍSTICAS DEL PERSONAL ENCUESTADO

1.- Tribunal o dependencia donde desarrolla sus funciones

Juzgado Superior Civil, Mercantil, Agrario y Tránsito	_____
Juzgado Primero de 1ra Instancia Civil, Mercantil, Tránsito, Agrario, Marítimo y Bancario	_____
Juzgado Tercero de 1ra Instancia Civil, Mercantil, Tránsito, Agrario, Marítimo y Bancario	_____
Juzgado Ejecutor de medidas de los Municipios Sucre, Montes y Cruz Salmerón Acosta	_____
Juzgado de los Municipios Sucre y Cruz Salmerón Acosta	_____
Circuito Judicial Laboral	_____
Circuito Judicial Penal	_____
Circuito Judicial de Protección del Niño, Niña y Adolescente	_____

2.- Cargo que desempeña

Secretario	_____	Asistente	_____
Alguacil	_____	Archivista	_____

3.- Años de antigüedad en el cargo

De 1 a 5 años	_____	De 16 a 20 años	_____
De 6 a 10 años	_____	De 21 a 25 años	_____
De 11 a 15 años	_____	Más de 25 años	_____

4.- Sexo

Masculino	_____
Femenino	_____

5.- Profesión

II.- GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Ítem	AFIRMACIÓN	1	2	3	4	5
6	Cuando existe una vacante en la institución, se oferta con publicación en algún medio de comunicación local					
7	La DAR Sucre cumple con el proceso de postulación de cargos estipulados en el Estatuto del Personal Judicial					
8	La DAR cumple con el proceso de reclutamiento estipulado en el Estatuto del Personal Judicial					
9	El Juez o su superior inmediato influye en el proceso de captación de los empleados para los nuevos cargos					
10	El proceso de postulación de cargos de cada tribunal es realizado por el Juez ante los Magistrados de las Salas					
11	La selección de los postulados es aprobado por los Magistrados de las Salas de casación social, penal y civil					
12	La DAR realiza pruebas psicotécnicas a los candidatos postulados al momento de su ingreso a la institución					
13	El personal de nuevo ingreso recibe inducción sobre las obligaciones, funciones y/o exigencias del cargo que ocupará					
14	Al personal de nuevo ingreso se les enseñan/notifican los valores y normas de conducta que rigen en la institución					
15	Esta dependencia le instruye sobre la definición organizacional (visión, misión, objetivos, etc.) de la DAR					
16	La institución realiza acciones para desarrollar en el personal el sentido de pertenencia hacia la institución					
17	La institución le suministra todos los insumos (material de papelería y equipos) para desarrollar su trabajo					
18	La institución le suministra el uniforme reglamentario para realizar sus actividades					
19	El diseño de los puestos de trabajo está acorde con las necesidades ergonómicas de los trabajadores					
20	La institución realiza el control sobre la asistencia y puntualidad del personal					
21	El salario asignado es acorde al trabajo realizado					
22	Esta dependencia le otorga recompensas y/o reconocimientos por años de servicio en la institución					
23	Al exponer algún reclamo y/o inquietud, el trabajador es atendido cordialmente en las instancias a las que acude					
24	Los reclamos del personal son solventados oportunamente por las instancias respectivas					
25	Esta dependencia realiza reuniones con el personal para que expresen su opinión sobre lo que acontece en la organización					
26	Esta dependencia le garantiza su integridad física al momento de desarrollar sus actividades					
27	La institución realiza actividades para motivar a los					

Ítem	AFIRMACIÓN	1	2	3	4	5
	trabajadores					
28	Al trabajador se le entregan notificaciones acerca del cumplimiento de los objetivos de la institución					
29	Su superior inmediato le notifica periódicamente sobre la calidad de su trabajo					
30	Esta dependencia realiza evaluaciones del desempeño del personal					
31	Al personal se le notifican los resultados de la evaluación del desempeño					
32	El personal evaluado recibe información y/o adiestramiento para mejorar su desempeño					
33	Esta unidad le ofrece cursos de actualización y capacitación acordes a los resultados de la evaluación de desempeño					
34	La DAR promueve planes para mejorar el desempeño laboral de los empleados					
35	En esta dependencia se practica la rotación de puestos de trabajo como forma de entrenamiento del personal					
36	Recibe apoyo de sus superiores o jefes inmediatos en la realización de su trabajo					
37	La capacitación recibida le permite adquirir nuevas herramientas para desempeñar mejor sus funciones					
38	La ENM divulga la posibilidad de realizar cursos y/o estudios a todo el personal adscrito al Poder Judicial					
39	Esta dependencia permite de forma justa el desarrollo de carrera del personal					
40	Esta unidad realiza acciones para que el personal conozca el Plan Estratégico del Poder Judicial					

III.- BIOÉTICA

Ítem	AFIRMACIÓN	1	2	3	4	5
41	El personal conoce los trámites e instancias a las que debe acudir en caso de presentarse conflictos de carácter ético					
42	Los trabajadores conocen los mecanismos para el ascenso y postulaciones a cargos superiores del Poder Judicial					
43	En esta dependencia se realizan concursos cumpliendo con las políticas y normas de ascenso de la institución					
44	Los criterios de promoción o ascensos del personal se basan en elementos objetivos como la eficiencia y la antigüedad					
45	Al momento de otorgar ascensos, se considera la preferencia o tendencia política de los trabajadores					
46	En esta institución se implementan acciones para fortalecer la ética organizacional					

Ítem	AFIRMACIÓN	1	2	3	4	5
47	Al ingresar a esta dependencia, el personal recibe información sobre los principios bioéticos que debe cumplir					
48	En el desempeño de sus funciones, el trabajador posee autonomía para tomar decisiones respecto a su trabajo					
49	En esta unidad se implementan políticas para garantizar la honradez del empleado y la calidad de servicio brindada					
50	Sus superiores cumplen con los valores institucionales que se les exigen para el desempeño de sus funciones					
51	En esta dependencia se respetan los valores personales de cada trabajador					
52	Sus valores personales se encuentran alineados o en correspondencia con los valores de la institución					
53	La ética de la organización va enmarcada con la ética personal y profesional del trabajador					
54	El choque de valores personales e institucionales genera conflictos en el personal que labora en esta dependencia					
55	Se han presentado cambios en los valores institucionales por influencia de factores externos (económicos, políticos, etc.)					
56	La calidad humana de los trabajadores prevalece a pesar de la crisis que enfrenta el país					
57	Esta dependencia aplica sanciones y/o amonestaciones al empleado que perjudica la integridad de otro trabajador					
58	Esta unidad fomenta el bien colectivo de su personal con la implementación de diversas políticas					
59	El reparto de las asignaciones de trabajo en esta dependencia se hace de manera equitativa entre todos los empleados					
60	La institución fomenta el desarrollo ético individual de cada empleado					

Muchas gracias por su colaboración

Anexo 2. Validación del instrumento

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**



**LA BIOÉTICA Y LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA
DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA REGIONAL (DAR)
CUMANÁ, ESTADO SUCRE, AÑO 2019**

Estimado (a): _____

A través de la presente guía, solicito su valiosa colaboración en la revisión y juicio como experto (a) del instrumento que se anexa. El propósito es perfeccionar dicho cuestionario y lograr la validación de contenido del mismo. Dicho instrumento se utilizará para la recolección de datos en la investigación titulada “La Bioética y la Gestión de Recursos Humanos en la Dirección Administrativa Regional (DAR). Cumaná, Estado Sucre, año 2019”, la cual estoy realizando como parte de mis estudios de Maestría en Ciencias Administrativa mención Gerencia de Recursos Humanos, en la Universidad de Oriente Núcleo Sucre.

Agradeciendo de antemano su receptividad y colaboración, se despide

Atentamente,

Lcda. Ruth Quintero Tinoco

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

1.- Identificación del Experto

Nombre y apellido: *Luisa Cristina Álamo*

Cédula de identidad: *8.765.335*

Profesión: *Administrador*

Institución donde trabaja: *Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre*

Cargos desempeñados: *Docente, Escuela de Administración. Área: Recursos Humanos*

Actualmente cursa el Doctorado en Estudios Sociales, que ofrece la UDO, y realiza investigaciones sobre la felicidad de los profesores universitarios

Tiempo de trabajo en la institución: *23 años*

2.- Identificación de la Investigación

La bioética y la gestión de recursos humanos en la Dirección Administrativa Regional (DAR). Cumaná, estado Sucre, año 2019

3.- Objetivos de la Investigación

3.1.- Objetivo General

Analizar la bioética y la gestión de recursos humanos en la DAR Sucre.

3.2.- Objetivos Específicos

- Determinar los principios bioéticos presentes en la gestión de recursos humanos de la DAR Sucre.
- Caracterizar los elementos que identifican los niveles y dimensiones de la ética organizacional en la DAR Sucre.
- Definir los valores organizacionales que predominan en la gestión de recursos humanos de la DAR Sucre.
- Describir los lineamientos que utiliza la DAR Sucre para la gestión de recursos humanos en relación con los procesos de: captación o empleo, desarrollo del recurso humano, compensación y prestaciones, seguridad social y salud, y

relaciones laborales.

4.- Sistema de variables

4.1.- Definición conceptual de la variable Gestión de Recursos Humanos

“La gestión de recursos humanos se ha definido como la ciencia práctica que se ocupa de la naturaleza de las relaciones de empleo y del conjunto de decisiones, acciones y cuestiones vinculadas a dichas relaciones.” (Davis y Werther, 1991, citado por Acosta, 2008, p.83)

4.2.- Definición operacional de la variable Gestión de Recursos Humanos

DIMENSIÓN	INDICADORES
Línea o procesos de trabajo	<ul style="list-style-type: none">• Procesos de trabajo de naturaleza administrativa• Procesos de trabajo con componente psicológico
Proceso de captación de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none">• Programa de reclutamiento de personal• Programa de selección de personal• Programa de inducción de personal de admisión
Proceso de habilitación del recurso humano	<ul style="list-style-type: none">• Programa de formación de personal.• Programa de capacitación de personal
Proceso de calificación de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none">• Programa de evaluación del personal• Programa de evaluación de desempeño• Programa de evaluación de mérito
Compensación	<ul style="list-style-type: none">• Seguridad social
Principios y valores organizaciones	<ul style="list-style-type: none">• Formación de valores organizacionales• valores éticos
Gestión pública	<ul style="list-style-type: none">• Servicios

4.3.- Definición conceptual de la variable Bioética

Morales, Nava, Esquivel y Díaz (2011, p.22), la describen como:

Una disciplina que intenta relacionar la naturaleza biológica humana y el mundo biológico con la formulación de políticas encaminadas a producir el bien social en el presente y futuras generaciones. Por eso se dice que la bioética consiste en un diálogo interdisciplinario entre ética y vida.

4.4.- Definición operacional de la variable Bioética

DIMENSIÓN	INDICADORES
Principios bioéticos	<ul style="list-style-type: none">• Principio de autonomía• Principio de no maleficencia• Principio de beneficencia• Principio de justicia
Ética	<ul style="list-style-type: none">• Cultura ética
Ética organizacional	<ul style="list-style-type: none">• Niveles de la ética• Dimensiones de la ética

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MENCIÓN: GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS



Constancia de Validación de Instrumento

La suscrita M.sc. Luisa Cristina Álamo C.I: 8.795.335, hace constar por medio de la presente que he revisado metodológicamente el instrumento de recolección de datos correspondiente al trabajo de investigación titulado:*La bioética y la gestión de recursos humanos en la Dirección Administrativa Regional (DAR). Cumaná, estado Sucre, año 2019.* El mismo será aplicado a los empleados que desempeñan los cargos de asistentes, alguaciles, archivistas y secretarios de las dependencias judiciales en la ciudad de Cumaná, por parte de la licenciada Ruth Esther Quintero Tinoco, C.I: 17.447.138

De la misma manera, doy fe de la validación de dicho instrumento con respecto a la consistencia interna de los ítems, correspondencia de los objetivos de la investigación, así como de los aspectos de presentación y ortografía.

En Cumaná, a los diez días del mes de octubre del año dos mil diecinueve.



M.sc. Luisa Cristina Álamo.

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MENCIÓN: GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

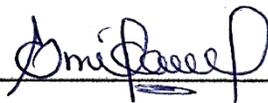


Constancia de Validación de Instrumento

La suscrita *Abg. Emilia Campos* C.I: 9.973.479, hace constar por medio de la presente que he revisado metodológicamente el instrumento de recolección de datos correspondiente al trabajo de investigación titulado: *La bioética y la gestión de recursos humanos en la Dirección Administrativa Regional (DAR). Cumaná, estado Sucre, año 2019*. El mismo será aplicado a los empleados que desempeñan los cargos de asistentes, alguaciles, archivistas y secretarios de las dependencias judiciales en la ciudad de Cumaná, por parte de la licenciada Ruth Esther Quintero Tinoco, C.I: 17.447.138

De la misma manera, doy fe de la validación de dicho instrumento con respecto a la consistencia interna de los ítems, correspondencia de los objetivos de la investigación, así como de los aspectos de presentación y ortografía.

En Cumaná, a los diez días del mes de octubre del año dos mil diecinueve.


Abg. Emilia Campos

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE SUCRE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
POSTGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MENCIÓN: GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

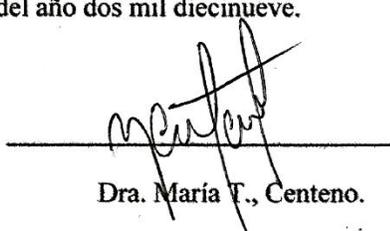


Constancia de Validación de Instrumento

La suscrita Dra. María T., Centeno., C.I: 5.876.668, hace constar por medio de la presente que he revisado metodológicamente el instrumento de recolección de datos correspondiente al trabajo de investigación titulado: *La bioética y la gestión de recursos humanos en la Dirección Administrativa Regional (DAR). Cumaná, estado Sucre, año 2019*. El mismo será aplicado a los empleados que desempeñan los cargos de asistentes, alguaciles, archivistas y secretarios de las dependencias judiciales en la ciudad de Cumaná, por parte de la licenciada Ruth Esther Quintero Tinoco, C.I: 17.447.138

De la misma manera, doy fe de la validación de dicho instrumento con respecto a la consistencia interna de los ítems, correspondencia de los objetivos de la investigación, así como de los aspectos de presentación y ortografía.

En Cumaná, a los diez días del mes de octubre del año dos mil diecinueve.



Dra. María T., Centeno.

Anexo 3. Procesamiento de datos

Características del personal encuestado

Tabla 1. Dependencia donde labora

Dependencia	Valor	%
Juzgado Superior Civil, Mercantil, Agrario y Tránsito	5	10
Juzgado Primero de 1ra Instancia Civil, Mercantil, Tránsito, Agrario, Marítimo y Bancario	7	14
Juzgado Tercero de 1ra Instancia Civil, Mercantil, Tránsito, Agrario, Marítimo y Bancario	7	14
Juzgado Ejecutor de medidas de los Municipios Sucre, Montes y Cruz Salmerón Acosta	6	12
Juzgado de los Municipios Sucre y Cruz Salmerón Acosta	3	6
Circuito Judicial Laboral	7	14
Circuito Judicial Penal	8	16
Circuito Judicial de Protección del Niño, Niña y Adolescente	7	14
Total	50	100

Tabla 2. Cargo que desempeña

Cargo	Valor	%
Secretario	9	18
Alguacil	12	24
Asistente	21	42
Archivista	8	16
Total	50	100

Tabla 3. Años de servicio

Antigüedad	Valor	%
De 1 a 5 años	9	18
De 6 a 10 años	15	30
De 11 a 15 años	16	32
De 16 a 20 años	7	14
De 21 a 25 años	3	6
Total	50	100

Tabla 4. Sexo

Sexo	Valor	%
Femenino	25	50
Masculino	25	50
Total	50	100

Tabla 5. Profesión

Profesión	Valor	%
Abogado	40	80
Lcdo. en Educación	3	6
Lcdo. en Administración	2	4
Ingeniero en Sistemas	2	4
TSU en Administración	1	2
TSU en Electrónica	1	2
TSU en Química	1	2
Total	50	100

Gestión de recursos humanos

Tabla 6
Uso de medios de comunicación local
para ofertar vacantes

Frecuencia	Valor	%
Siempre	0	0
Muchas veces	0	0
Algunas veces	2	4
Pocas veces	11	22
Nunca	37	74
Total	50	100

Tabla 7
Cumplimiento del proceso de
postulación de cargos

Frecuencia	Valor	%
Siempre	6	12
Muchas veces	2	4
Algunas veces	8	16
Pocas veces	15	30
Nunca	19	38
Total	50	100

Tabla 8
Cumplimiento del proceso de
reclutamiento

Frecuencia	Valor	%
Siempre	9	18
Muchas veces	7	14
Algunas veces	8	16
Pocas veces	13	26
Nunca	13	26
Total	50	100

Tabla 9
Influencia del Juez o superior inmediato
en el proceso de captación de los
empleados para los nuevos cargos

Frecuencia	Valor	%
Siempre	39	78
Muchas veces	10	20
Algunas veces	1	2
Pocas veces	0	0
Nunca	0	0
Total	50	100

Tabla 10
Realización del proceso de postulación
del Juez ante los Magistrados de las
Salas de casación

Frecuencia	Valor	%
Siempre	40	80
Muchas veces	10	20
Algunas veces	0	0
Pocas veces	0	0
Nunca	0	0
Total	50	100

Tabla 11
Aprobación de los seleccionados por
parte de los Magistrados

Frecuencia	Valor	%
Siempre	35	70
Muchas veces	13	26
Algunas veces	2	4
Pocas veces	0	0
Nunca	0	0
Total	50	100

Tabla 12
Realización de pruebas psicotécnicas a los candidatos postulados

Frecuencia	Valor	%
Siempre	43	86
Muchas veces	7	14
Algunas veces	0	0
Pocas veces	0	0
Nunca	0	0
Total	50	100

Tabla 13
Inducción sobre las obligaciones, funciones y/o exigencias del cargo

Frecuencia	Valor	%
Siempre	6	12
Muchas veces	11	22
Algunas veces	10	20
Pocas veces	19	38
Nunca	4	8
Total	50	100

Tabla 14
Enseñanza/notificación de valores y normas de conducta de la institución

Frecuencia	Valor	%
Siempre	3	6
Muchas veces	15	30
Algunas veces	11	22
Pocas veces	19	38
Nunca	2	4
Total	50	100

Tabla 15
Instrucción sobre la definición organizacional de la DAR

Frecuencia	Valor	%
Siempre	2	4
Muchas veces	23	46
Algunas veces	13	26
Pocas veces	10	20
Nunca	2	4
Total	50	100

Tabla 16
Desarrollo del sentido de pertenencia

Frecuencia	Valor	%
Siempre	6	12
Muchas veces	16	32
Algunas veces	20	40
Pocas veces	7	14
Nunca	1	2
Total	50	100

Tabla 17
Suministro de insumos de trabajo

Frecuencia	Valor	%
Siempre	1	2
Muchas veces	16	32
Algunas veces	17	34
Pocas veces	15	30
Nunca	1	2
Total	50	100

Tabla 18
Asignación de uniformes

Frecuencia	Valor	%
Siempre	4	8
Muchas veces	14	28
Algunas veces	20	40
Pocas veces	12	24
Nunca	0	0
Total	50	100

Tabla 19
Diseño de puestos de trabajo conformes a las necesidades ergonómicas de los trabajadores

Frecuencia	Valor	%
Siempre	0	0
Muchas veces	10	20
Algunas veces	11	22
Pocas veces	25	50
Nunca	4	8
Total	50	100

Tabla 20
Uso de control de asistencia y puntualidad

Frecuencia	Valor	%
Siempre	39	78
Muchas veces	11	22
Algunas veces	0	0
Pocas veces	0	0
Nunca	0	0
Total	50	100

Tabla 21
Asignación de salario acorde al trabajo realizado

Frecuencia	Valor	%
Siempre	0	0
Muchas veces	2	4
Algunas veces	6	12
Pocas veces	5	10
Nunca	37	74
Total	50	100

Tabla 22
Otorgamiento de recompensas y/o reconocimientos por años de servicio

Frecuencia	Valor	%
Siempre	9	18
Muchas veces	16	32
Algunas veces	17	34
Pocas veces	6	12
Nunca	2	4
Total	50	100

Tabla 23
Atención de los reclamos y/o inquietudes del personal

Frecuencia	Valor	%
Siempre	1	2
Muchas veces	12	24
Algunas veces	5	10
Pocas veces	22	44
Nunca	10	20
Total	50	100

Tabla 24
Solución oportuna de los reclamos del personal

Frecuencia	Valor	%
Siempre	1	2
Muchas veces	12	24
Algunas veces	6	12
Pocas veces	20	40
Nunca	11	22
Total	50	100

Tabla 25
Práctica de reuniones con el personal

Frecuencia	Valor	%
Siempre	2	4
Muchas veces	11	22
Algunas veces	12	24
Pocas veces	23	46
Nunca	2	4
Total	50	100

Tabla 26
Garantía de la integridad física del personal

Frecuencia	Valor	%
Siempre	16	32
Muchas veces	9	18
Algunas veces	12	24
Pocas veces	9	18
Nunca	4	8
Total	50	100

Tabla 27
Realización de actividades motivacionales

Frecuencia	Valor	%
Siempre	0	0
Muchas veces	0	0
Algunas veces	7	14
Pocas veces	15	30
Nunca	28	56
Total	50	100

Tabla 28
Notificaciones acerca del cumplimiento de los objetivos

Frecuencia	Valor	%
Siempre	5	10
Muchas veces	20	40
Algunas veces	10	20
Pocas veces	12	24
Nunca	3	6
Total	50	100

Tabla 29
Notificaciones sobre la calidad del trabajo realizado

Frecuencia	Valor	%
Siempre	4	8
Muchas veces	17	34
Algunas veces	7	14
Pocas veces	15	30
Nunca	7	14
Total	50	100

Tabla 30
Realización de evaluaciones del desempeño

Frecuencia	Valor	%
Siempre	27	54
Muchas veces	22	44
Algunas veces	1	2
Pocas veces	0	0
Nunca	0	0
Total	50	100

Tabla 31
Notificación de resultados de la evaluación del desempeño

Frecuencia	Valor	%
Siempre	22	44
Muchas veces	15	30
Algunas veces	9	18
Pocas veces	4	8
Nunca	0	0
Total	50	100

Tabla 32
Suministro de información y/o adiestramiento para mejorar el desempeño

Frecuencia	Valor	%
Siempre	0	0
Muchas veces	12	24
Algunas veces	16	32
Pocas veces	17	34
Nunca	5	10
Total	50	100

Tabla 33
Realización de cursos de actualización y capacitación

Frecuencia	Valor	%
Siempre	2	4
Muchas veces	8	16
Algunas veces	13	26
Pocas veces	17	34
Nunca	10	20
Total	50	100

Tabla 34
Promoción de planes para mejorar el desempeño laboral

Frecuencia	Valor	%
Siempre	0	0
Muchas veces	10	20
Algunas veces	10	20
Pocas veces	23	46
Nunca	7	14
Total	50	100

Tabla 35
Rotación de puestos de trabajo como forma de entrenamiento

Frecuencia	Valor	%
Siempre	3	6
Muchas veces	12	24
Algunas veces	4	8
Pocas veces	16	32
Nunca	15	30
Total	50	100

Tabla 36
Apoyo para la ejecución del trabajo por parte de los superiores inmediatos

Frecuencia	Valor	%
Siempre	5	10
Muchas veces	20	40
Algunas veces	10	20
Pocas veces	14	28
Nunca	1	2
Total	50	100

Tabla 37
Adquisición de nuevas herramientas de trabajo por la capacitación recibida

Frecuencia	Valor	%
Siempre	3	6
Muchas veces	7	14
Algunas veces	7	14
Pocas veces	23	46
Nunca	10	20
Total	50	100

Tabla 38
Divulgación de la realización de cursos y/o estudios en la ENM

Frecuencia	Valor	%
Siempre	3	6
Muchas veces	3	6
Algunas veces	10	20
Pocas veces	15	30
Nunca	19	38
Total	50	100

Tabla 39
Oportunidad justa para el desarrollo de carrera

Frecuencia	Valor	%
Siempre	13	26
Muchas veces	17	34
Algunas veces	8	16
Pocas veces	10	20
Nunca	2	4
Total	50	100

Tabla 40
Desarrollo de acciones para dar a conocer el Plan Estratégico del Poder Judicial

Frecuencia	Valor	%
Siempre	1	2
Muchas veces	1	2
Algunas veces	7	14
Pocas veces	16	32
Nunca	25	50
Total	50	100

Bioética

Tabla 41
Conocimiento de los trámites a realizar
al tener conflictos de carácter ético

Frecuencia	Valor	%
Siempre	6	12
Muchas veces	12	24
Algunas veces	5	10
Pocas veces	17	34
Nunca	10	20
Total	50	100

Tabla 42
Conocimiento de los mecanismos de
ascenso y postulaciones

Frecuencia	Valor	%
Siempre	7	14
Muchas veces	14	28
Algunas veces	19	38
Pocas veces	8	16
Nunca	2	4
Total	50	100

Tabla 43
Realización de concursos acordes a las
políticas y normas de la institución

Frecuencia	Valor	%
Siempre	6	12
Muchas veces	18	36
Algunas veces	10	20
Pocas veces	13	26
Nunca	3	6
Total	50	100

Tabla 44
Aplicación de criterios objetivos de
promoción y ascenso

Frecuencia	Valor	%
Siempre	7	14
Muchas veces	22	44
Algunas veces	8	16
Pocas veces	11	22
Nunca	2	4
Total	50	100

Tabla 45
Consideración de la preferencia política
del empleado al otorgar ascensos

Frecuencia	Valor	%
Siempre	11	22
Muchas veces	19	38
Algunas veces	8	16
Pocas veces	10	20
Nunca	2	4
Total	50	100

Tabla 46
Implementación de acciones para
fortalecer la ética organizacional

Frecuencia	Valor	%
Siempre	8	16
Muchas veces	14	28
Algunas veces	19	38
Pocas veces	9	18
Nunca	0	0
Total	50	100

Tabla 47
Notificación de los principios bioéticos que deben cumplirse

Frecuencia	Valor	%
Siempre	1	2
Muchas veces	4	8
Algunas veces	4	8
Pocas veces	14	28
Nunca	27	54
Total	50	100

Tabla 48
Autonomía del empleado para tomar decisiones respecto a su trabajo

Frecuencia	Valor	%
Siempre	0	0
Muchas veces	8	16
Algunas veces	9	18
Pocas veces	20	40
Nunca	13	26
Total	50	100

Tabla 49
Implementación de políticas para garantizar la honradez del empleado y la calidad de servicio brindada

Frecuencia	Valor	%
Siempre	6	12
Muchas veces	20	40
Algunas veces	17	34
Pocas veces	6	12
Nunca	1	2
Total	50	100

Tabla 50
Cumplimiento de valores institucionales por parte de los superiores

Frecuencia	Valor	%
Siempre	20	40
Muchas veces	22	44
Algunas veces	4	8
Pocas veces	4	8
Nunca	0	0
Total	50	100

Tabla 51
Respeto hacia los valores personales

Frecuencia	Valor	%
Siempre	16	32
Muchas veces	15	30
Algunas veces	13	26
Pocas veces	5	10
Nunca	1	2
Total	50	100

Tabla 52
Correspondencia de valores (personal-institucional)

Frecuencia	Valor	%
Siempre	12	24
Muchas veces	24	48
Algunas veces	6	12
Pocas veces	7	14
Nunca	1	2
Total	50	100

Tabla 53
Correspondencia entre la ética
organizacional, personal y profesional

Frecuencia	Valor	%
Siempre	14	28
Muchas veces	17	34
Algunas veces	5	10
Pocas veces	8	16
Nunca	6	12
Total	50	100

Tabla 54
Conflictos por el choque de valores
(personal-institucional)

Frecuencia	Valor	%
Siempre	9	18
Muchas veces	13	26
Algunas veces	7	14
Pocas veces	18	36
Nunca	3	6
Total	50	100

Tabla 55
Cambios en los valores institucionales

Frecuencia	Valor	%
Siempre	22	44
Muchas veces	12	24
Algunas veces	12	24
Pocas veces	3	6
Nunca	1	2
Total	50	100

Tabla 56
Prevalencia de la calidad humana de los
empleados

Frecuencia	Valor	%
Siempre	8	16
Muchas veces	24	48
Algunas veces	12	24
Pocas veces	5	10
Nunca	1	2
Total	50	100

Tabla 57
Aplicación de sanciones y/o
amonestaciones

Frecuencia	Valor	%
Siempre	1	2
Muchas veces	13	26
Algunas veces	18	36
Pocas veces	13	26
Nunca	5	10
Total	50	100

Tabla 58
Fomentación del bien colectivo

Frecuencia	Valor	%
Siempre	6	12
Muchas veces	15	30
Algunas veces	20	40
Pocas veces	8	16
Nunca	1	2
Total	50	100

Tabla 59
 Reparto equitativo de asignaciones de trabajo

Frecuencia	Valor	%
Siempre	3	6
Muchas veces	18	36
Algunas veces	14	28
Pocas veces	12	24
Nunca	3	6
Total	50	100

Tabla 60
 Fomentación del desarrollo ético de los trabajadores

Frecuencia	Valor	%
Siempre	3	6
Muchas veces	24	48
Algunas veces	16	32
Pocas veces	6	12
Nunca	1	2
Total	50	100

HOJA DE METADATOS

Título	Bioética y gestión de recursos humanos en la Dirección Administrativa Regional (DAR) Cumaná, estado Sucre, año 2020
Subtítulo	

Autor(es):

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Quintero, Ruth	CVLAC	V.- 17.447.138
	e-mail	ruthquintero85.rq@gmail.com
	e-mail	

Palabras o frases claves:

<ul style="list-style-type: none">- Bioética- Gestión de Recursos Humanos- Ética- Valores organizacionales

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
Ciencias Administrativas	Recursos Humanos

Resumen (abstract):

La Dirección Ejecutiva de la Magistratura (DEM) del Poder Judicial cumple sus funciones con el apoyo de unidades operativas y desconcentradas. Así, las Direcciones Administrativas Regionales (DAR) son las responsables de planificar, dirigir y controlar la gestión administrativa en cada región, a fin de prestar asistencia técnica, logística y administrativa a las dependencias judiciales adscritas a la Circunscripción Judicial respectiva. De manera específica, en Cumaná, estado Sucre funcionan ocho dependencias judiciales (Circuitos y Juzgados) que tienen como función fomentar la administración de justicia. En ellas se centró este estudio que pretendía analizar la bioética y la gestión de recursos humanos en la DAR Sucre. Para ello se diseñó una investigación de campo, a nivel descriptivo, empleando tanto fuentes primarias como secundarias para recolectar la información requerida. Se utilizó la técnica de la encuesta a través de un cuestionario aplicado a 50 empleados de estas dependencias seleccionados considerando el cargo que desempeñaban. La información recopilada se analizó por medio de técnicas lógicas y estadísticas, presentándose los resultados de forma escrita y con gráficos circulares y de barras. El estudio revela que la DAR Sucre presenta deficiencias en los diversos procesos que abarca la gestión de recursos humanos, así como también en la aplicación de los principios bioéticos. Si bien hay aspectos positivos en la gestión, la DAR Sucre debe procurar tomar acciones que le permitan tener una gestión eficiente de su personal cumpliendo cabalmente con los valores y principios que impone la ética organizacional.

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
Alzolar H., Yenny J.	ROL	C <input type="checkbox"/> A <input checked="" type="checkbox"/> T <input type="checkbox"/> J <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> S <input checked="" type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/>
	CVLAC	V- 9.978.152
	e-mail	yalzolar@gmail.com
	e-mail	
	ROL	C <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> T <input type="checkbox"/> J <input checked="" type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/> U <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	
	ROL	C <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> T <input type="checkbox"/> J <input checked="" type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> S <input type="checkbox"/> U <input type="checkbox"/> U <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	
	e-mail	
	e-mail	

Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2022	03	03

Lenguaje: SPA

Archivo(s):

Nombre de archivo	Tipo MIME
Quinteroruth.docx	Aplication/Word

Alcance:

Espacial: Dirección Administrativa Regional Sucre
(Opcional)

Temporal: 2020
(Opcional)

Título o Grado asociado con el trabajo:

Magister Scientiarum en Ciencias Administrativas Mención Gerencia de Recursos Humanos

Nivel Asociado con el Trabajo:

Maestría

Área de Estudio:

Administración

Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:

Universidad de Oriente

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CU N° 0975

Cumaná, 04 AGO 2009

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

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Letido el oficio SIBI – 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.

Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

UNIVERSIDAD DE ORIENTE	
SISTEMA DE BIBLIOTECA	
RECIBIDO POR	<i>[Firma]</i>
FECHA	5/8/09
HORA	5:30

Cordialmente,

[Firma]
JUAN A. BOLANOS CUNVELO
Secretario

C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

JABC/YGC/marija

Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicación CU-034-2009): “Los trabajos de grados son de la exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y solo podrá ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien deberá participarlo previamente al Consejo Universitario, para su autorización”.



Lcda. Quintero, Ruth
Autor



M. Sc. Alzolar H., Yenny
Asesor