



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS, POLÍTICAS Y CRIMINOLÓGICAS
POSTGRADO DE DERECHO MERCANTIL
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y
GESTIÓN EMPRESARIAL

**REINGENIERÍA DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN LA
GERENCIA DE TALENTO HUMANO ALCALDÍA LIBERTADOR
MÉRIDA**

Autora: Pltgo. Isabel A. Avila C.
Tutora: Msc. Miriam Balza.

Mérida, Enero 2018

C.C.Reconocimiento



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS, POLÍTICAS Y CRIMINOLÓGICAS
POSTGRADO DE DERECHO MERCANTIL
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y
GESTIÓN EMPRESARIAL

**REINGENIERÍA DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN LA
GERENCIA DE TALENTO HUMANO ALCALDÍA LIBERTADOR
MÉRIDA**

Trabajo presentado como requisito para optar al Grado de Especialista en
Derecho Mercantil Mención Recursos Humanos y Gestión Empresarial

Autora: Pltgo. Isabel A. Avila C.
Tutora: Msc. Miriam Balza.

Mérida, Enero 2018

DEDICATORIA

Esta meta la cual me tracé y emprendí con muchas ganas y optimismo, hoy se ve casi materializada, gracias al esfuerzo y dedicación que le aporte en cada instante, lo que me permitió seguir dando esos pasos para el avance de este gran proyecto que me deja muchas enseñanzas, que me enriqueció intelectualmente colmándome de grandes conocimientos en el área de Recursos Humanos, los cuales han aportado tanto a mi crecimiento personal como profesional, forjándome como mejor ser humano, teniendo como valores de gran peso, la solidaridad, el compañerismo y sobre todo la humildad que siempre debe estar latente en el logro del éxito en todos los ámbitos de la vida, lo cual nos hará seres humanos extraordinarios llenos de grandeza y sensibilizados por nuestro prójimo.

Este camino ha sido un trabajo en equipo, conformado por personas que siempre han estado a mí lado brindando palabras de apoyo y aliento cuando más se necesita, por ello quiero dedicar este proyecto a:

Dios todo poderoso, al Divino Niño y a San Judas Tadeo, por acompañarme en el trayecto de esta meta, por iluminarme y guiarme, siempre por el buen camino y darme fuerza en los momentos más difíciles, brindándome paz y tranquilidad cuando más lo necesité.

Mis Padres y hermanos, quienes han sido pilar fundamental en este camino, quienes con sus palabras me han llenado de ganas y fuerzas de continuar en esta gran labor de aprendizaje, con el único propósito de ser mejor profesional y mejor ser humano, quienes me inculcaron valores y principios maravillosos, el cual define la persona que hoy en día soy.

A toda mi familia y amigos, en especial a toda mi familia Contreras, a Betty Urbina, a Manuel, y a mi familia Fernández Avila, quienes con sus oraciones y atenciones han estado conmigo en el desarrollo de este trabajo, a ustedes esta gran expresión, después de un gran esfuerzo viene una gran recompensa!!.

www.bdigital.ula.ve

RECONOCIMIENTO

La culminación de este gran proyecto va de la mano con un gran equipo que tuve a mí alrededor, por eso merecen total reconocimiento y también agradecimiento a:

Universidad de los Andes, Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas y a la Coordinación de Derecho Mercantil, quienes me permitieron formarme en esta gran área como lo es Recursos Humanos, ofreciéndome la oportunidad de cumplir una de las tantas metas anheladas y por alcanzar como un gran profesional, ofreciendo en esta gran oportunidad la posibilidad de brindar grandes profesionales Especialista en Recursos Humanos y Gestión Empresarial.

Profesores de la Especialización, quienes aportaron sus mejores conocimientos en el área, y quienes sobre todo me brindaron sus mejores herramientas de aprendizaje para lograr desenvolverme en el área de Recursos Humanos.

Tutora Miriam Balza, persona quien siempre ha manifestado su mejor disposición en este proyecto tan importante, por compartir sus conocimientos y sabiduría, por su asesoría, profesionalismo y por su excelente calidad humana mostrada en el desarrollo de la investigación.

A mis compañeros de la I Cohorte de la Mención de Recursos Humanos y Gestión Empresarial, quienes expresaron ser un grupo de excelencia en el transcurso de la especialización, demostrando compañerismo de calidad, en especial a mis compañeras de trabajo quienes emprendieron esta meta a mi lado.

A la de Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía del Municipio Libertador, por permitir nutrirme de tan prestigiosa e importante área, gracias por su receptividad.

INDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	i
RECONOCIMIENTO.....	iii
ÍNDICE DE CONTENIDO	iv
ÍNDICE DE TABLAS.....	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	vii
RESUMEN.....	viii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULOS	
I EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema.....	4
Objetivos de la Investigación	
Objetivo General.....	13
Objetivos Específicos.....	13
Justificación de la Investigación.....	14
Alcance y delimitación de la Investigación.....	16
II MARCO TEÓRICO	
Antecedentes de la Investigación.....	17
Bases teóricas	
La Reingeniería de Procesos.....	27
Principios de la Reingeniería de Procesos.....	29
Funciones Reingeniería de Procesos.....	30
Etapas de la Reingeniería de Procesos.....	32
Ventajas de la Reingeniería de Procesos.....	33
Importancia de la Reingeniería de Procesos.....	34
Reingeniería de Procesos en la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía Municipio Libertador Mérida.....	35
Procesos Administrativos.....	36
Teoría de los Procesos Administrativos.....	37
Importancia de los Procesos Administrativos.....	38
Procesos.....	39
Características de los Procesos.....	40
Tipos de Procesos.....	41
Organizaciones.....	43
Características de las Organizaciones.....	44
Tipos de Organizaciones.....	45
Gerencia de Talento Humano Alcaldía Municipio Libertador Mérida.....	47
Misión de la Gerencia de Talento Humano Alcaldía Municipio Libertador Mérida.....	47
Visión de la Gerencia de Talento Humano Alcaldía Municipio Libertador Mérida.....	47

Objetivos de la Gerencia de Talento Humano Alcaldía Municipio Libertador Mérida.....	48
Funciones de la Gerencia de Talento Humano Alcaldía Municipio Libertador Mérida.....	48
Alcaldía del Municipio Libertador del Estado Mérida.....	50
Misión de la Alcaldía Municipio Libertador Mérida.....	51
Visión de la Alcaldía Municipio Libertador Mérida.....	52
Estructura Funcional de la Alcaldía Municipio Libertador Mérida...	52
Bases Legales.....	55
Rango Constitucional.....	56
Rango Legal.....	58
Rango Sub – Legal.....	61
III MARCO METODOLÓGICO	
Nivel de la Investigación.....	64
Tipo de la Investigación.....	65
Diseño de la Investigación	66
Población y Muestra	67
Técnica e Instrumento de Recolección de Datos.....	69
IV ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	72
V PROPUESTA	
Introducción de la Propuesta.....	90
Justificación de la Propuesta.....	90
Fundamentación Teórica y Legal.....	91
Objetivos de la Propuesta	
Objetivo General.....	94
Objetivos Específicos.....	94
Factibilidad de la Propuesta.....	94
Diseño del Plan de Reingeniería de Procesos Administrativos de la Gerencia de Talento Humano Alcaldía Libertador Mérida.....	96
Desarrollo de la Propuesta.....	97
VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	113
REFERENCIAS.....	117
ANEXOS	
Anexo A Instrumento.....	124
Anexo B Validación de Expertos.....	126
Anexo C Coeficiente de Validez de Contenido.....	135
Anexo D Confiabilidad del Instrumento.....	136

INDICE DE TABLAS

N°		P
1.	Operacionalización de Variables.....	63
2.	Distribución de la Población.....	68
3.	Manual de Organización y Funciones de la Gerencia de Talento Humano Alcaldía Libertador Mérida	
	Área Legal.....	97
	Área de Nomina.....	98
	Área de Evaluación y Desempeño Laboral.....	99
	Área de Pasivos Laborales.....	100
	Área de Beneficios Laborales.....	101
	Área de Apoyo Administrativo.....	102
	Área Operativa.....	103

www.bdigital.ula.ve

INDICE DE FIGURAS

N°	P
1. Organigrama Alcaldía Municipio Libertador Mérida.....	54
2. Pirámide normativa legal.....	55
3. Planificación en la Gerencia.....	73
4. Planificación en las Tareas.....	74
5. Planes y acuerdos en la Gerencia.....	75
6. Manual de Procedimientos.....	76
7. Manual de Funciones.....	77
8. Comunicación Asertiva.....	78
9. Inducción de Personal.....	79
10. Seguimiento de los Procesos Administrativos.....	80
11. Información previa sobre los cambios en Procesos Administrativos.....	81
12. Innovación en los Procesos Administrativos.....	82
13. Capacitación del Persona y Rediseño de Tareas.....	83
14. División del Trabajo en la Gerencia.....	84
15. Coordinación y acompañamiento en actividades de la Gerencia.....	85
16. Reorganización de los Procesos Administrativos.....	86
17. Comunicación efectiva.....	87
18. Organigrama de la Gerencia.....	88
19. Tareas efectuadas con el cargo asignado.....	89
20. Propuesta del Organigrama de la Gerencia de Talento Humano Alcaldía Libertador Mérida.....	104
Flujogramas de las de la Gerencia de Talento Humano Alcaldía Libertador Mérida	
21. Área Legal.....	105
22. Área de Nomina.....	106
23. Área de Evaluación y Desempeño Laboral.....	107
24. Área de Pasivos Laborales.....	108
25. Área de Beneficios Laborales.....	109
26. Área de Apoyo Administrativo.....	110
27. Área Operativa.....	111
28. Simbología de los Flujogramas.....	112

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS, POLÍTICAS Y CRIMINOLÓGICAS
POSTGRADO DE DERECHO MERCANTIL
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN
EMPRESARIAL

**REINGENIERÍA DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN LA GERENCIA DE
TALENTO HUMANO ALCALDÍA LIBERTADOR MÉRIDA**

Autora: Pltgo. Isabel A. Avila C.

Tutora: Msc. Miriam Balza

Fecha: Julio de 2016

RESUMEN

El Objetivo principal se basa en proponer la Reingeniería de Procesos Administrativos en la Gerencia de Talento Humano Alcaldía Libertador Mérida, con la finalidad de mejorar la calidad de servicio, optimizar tiempo, simplificar los Procesos Administrativos para que se efectúen con eficiencia y eficacia, por medio de la aplicación de la Reingeniería de Procesos. La investigación busca brindar servicios de alta calidad a los usuarios de la Alcaldía del Municipio Libertador por parte de la Gerencia de Talento Humano, orientado a la mejora de la gestión. El tipo de investigación es descriptivo enmarcada en proyecto factible, el enfoque de la investigación es cuantitativa, el diseño es de campo apoyada en la documental, en cuanto a la población por ser finita se consideró como muestra quedando conformada por dieciocho individuos (18), la técnica de recolección de datos fue la entrevista y el instrumento el cuestionario, para su validez se recurrió a tres expertos, obteniéndose un Coeficiente de Validez de Contenido de 9374 y la confiabilidad 0,973, siendo el instrumento altamente válido y confiable, el diagnostico se evidenció poca operatividad, escaso control y seguimiento de los Procesos Administrativos en la Gerencia. así mismo se concluyó que debido a la poca planificación existe deficiencias en cuanto a la optimización de las tareas cotidianas y del tiempo, ausencia del manual de organización y funciones, así como también del organigrama de la gerencia, inadecuada división del trabajo, niveles bajos de capacitación del personal, de manera que se recomendó, llevar a cabo la operatividad del proceso gerencial por parte del Gerente así como de los funcionarios que la integran, implementar la utilización del Manual de Organización y Funciones, llevar a cabo de forma coordinada la planificación y organización de la Gerencia, así como también realizarle control y seguimiento a las actividades diarias que se realizan en la Gerencia para garantizar la eficiencia y eficacia de los mismos.

Descriptor: Reingeniería de Procesos Administrativos, Talento Humano.

INTRODUCCION

Con el pasar del tiempo todas las organizaciones tanto lucrativas como las no lucrativas, necesitan acoplarse a los nuevos retos que se presentan en el ámbito operacional, social y tecnológico, por ello se ven en la imperante necesidad de cambiar la forma como manejan sus procesos, con la finalidad de posicionarse entre las organizaciones de su ramo, siendo así líderes entre la competencia, el cual utilizaran el cambio como alternativa para tomar la decisión de reformar sus operaciones.

Uno de los factores de gran ímpetu entre todos los tipos de organizaciones, hasta en las pequeñas, medianas y grandes empresas, es la competencia, esto se debe a la diversidad de organizaciones que hoy en día coexisten, por lo que las oportunidades de posicionarse o reposicionarse y de mantenerse en la competencia no es objetivo fácil para cada una de ellas; de allí surge una interrogante de gran peso para las organizaciones, esta se refiere a ¿cómo cambiar?

Por ello, una de las estrategias para hacerlo se basa en el enfoque de la Reingeniería, el cual se orienta a analizar y modificar los procesos básicos de trabajo en las organizaciones, tal como se percibe en la finalidad de la presente investigación, en cuanto a los Procesos Administrativos que se ejecutan en la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía Libertador Mérida.

De acuerdo con los especialistas sobre el tema de la Reingeniería, se hace importante destacar que esta valiosa herramienta gerencial, es reciente e innovadora, lo que la hace no muy conocida en el área, pero en cuanto a rediseñar, reorganizar y reestructurar, se evidencia que es la que mejor resultados ha dado en aquellas organizaciones e incluso departamentos, donde se ha implementado.

Una de las características más resaltantes de esta valiosa herramienta gerencial, es el dinamismo ya que con su implementación se dirigen las estructuras de cambios en las organizaciones, por lo que se encuentra diseñada para controlar las transformaciones, mejorar la respuesta operacional y la calidad de los servicios y/o productos que se ofrecen.

En tal sentido, la presente investigación tiene como propósito rediseñar los Procesos Administrativos que se efectúan en la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía Libertador Mérida, con la finalidad de mejorar la calidad de servicio, optimizar tiempo, simplificar los Procesos Administrativos y que los mismos se efectúen con eficiencia y eficacia, por medio de la aplicación de la Reingeniería de Procesos; ya que en la actualidad se evidencian las debilidades que poseen los Procesos Administrativos ante la evidente situación de improvisación en cuanto a la operacionalización de estos.

La finalidad principal de este estudio, es brindar servicios de alta calidad a los usuarios tanto internos como externos de la Alcaldía del Municipio Libertador por parte de la Gerencia de Talento Humano. Es por ello, que en el Capítulo I, se describe la problemática inherente en la Gerencia de Talento Humano en cuanto a los Procesos Administrativos, tomando como objetivo proponer la Reingeniería de Procesos Administrativos en la Gerencia de Talento Humano Alcaldía Libertador Mérida, partiendo del estudio de los principios básicos sobre la Reingeniería de Procesos y de los Procesos Administrativos, del diagnóstico de los Procesos Administrativos, la identificación de las debilidades de los Procesos Administrativos, la descripción de los Procesos Administrativos existentes y el diseño de un plan de Reingeniería de Procesos Administrativos.

En el Capítulo II, se describe el marco teórico de la investigación, sus antecedentes, basamento teórico y legales por el cual se fundamenta la investigación, es decir, la descomposición de las variables de la investigación, que en cuanto al tema central es la Reingeniería y los Procesos Administrativos, se presenta también la definición de términos; en el Capítulo III, se detalla todo lo concerniente al marco metodológico de la investigación, es decir, su nivel, tipo, diseño de la investigación, así como también, la población y muestra y las técnicas e instrumentos de recolección de datos, con la finalidad de desarrollar la propuesta en este estudio.

En este mismo orden de ideas, en el Capítulo IV, se muestra en cada uno de los gráficos los porcentajes de las respuestas aportadas por los participantes, relatándose los análisis efectuados a los ítems que se enumeraron en el instrumento que se utilizó para la recolección de los datos de la presente investigación; así mismo, en el Capítulo V se desarrolla la propuesta de la presente investigación, con su debida introducción, justificación, con su fundamentación teórica y legal, sus objetivos, factibilidad, se muestra diseño del Plan de Reingeniería de Procesos Administrativos de la Gerencia de Talento Humano, con su respectivo Manual de Organización y Funciones, Organigrama de la Gerencia de Talento Humano, así como también sus flujogramas y por último en el Capítulo VI las conclusiones y recomendaciones.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

La realidad de la dinámica social, en la actualidad es un reto ante los nuevos paradigmas organizacionales que llevan a reflexionar sobre la función de gerenciar recursos humanos; por ello, en un primer plano es importante mencionar en términos generales que Gerencia, como proceso, comprende la combinación de los recursos tanto humanos, como físicos, tecnológicos y financieros, que se encuentran en determinadas organizaciones, entre los que se puede nombrar: planificar, organizar, controlar, y direccionar, de manera eficaz y eficiente, las metas para el logro de los objetivos que se trace cada una de las organizaciones, siempre y cuando éstos procesos sean empleados de manera correcta.

Al respecto, a nivel nacional, la Reingeniería de Procesos se ha venido implementando tanto en las instituciones públicas como en las privadas, con el único propósito de agilizar procedimientos, optimizar el tiempo empleado tanto por los colaboradores que la integran como por los usuarios que se benefician de los servicios que presta cada una de las instituciones ante los diferentes procesos que se requieren realizar; así mismo, es importante mencionar que la Reingeniería de Procesos en el país ha sido aplicada en las diferentes áreas del saber, como por ejemplo a la Gerencia Educativa, dirigida a diversas universidades obteniendo resultados efectivos y provechosos.

De modo que, las funciones propias de la gerencia, reposan sobre los procesos gerenciales que se evidencian dentro de las organizaciones y por ello se debe poner en claro, a lo que se refiere cada función del proceso; pudiéndose entender en algún momento que, éstas son funciones independientes, que se encargan de determinados procedimientos dentro de las organizaciones, pero que en el momento de operacionalizar éstas funciones, el gerente debe efectuar o combinar algunas de ellas de manera coincidente y permanente.

Es por ello, que el proceso gerencial, como elemento fundamental en todas las organizaciones, es el que va a permitir tanto la optimización como la administración del tiempo, de todos los recursos y de las tareas que se realicen dentro de cualquier institución o empresa, llevándose a cabo de manera simultánea y coordinada, a su vez aplicando todos los componentes propios que este proceso implica.

En este mismo orden de ideas, según Chiavenato, (2007) “El sistema gerencial es responsable de la administración y desarrollo de la organización y de sus procedimientos en la toma de decisiones, trata de optimizar las relaciones entre los sistemas sociales y técnicos, en la medida en que trabajan orientados hacia metas y objetivos organizacionales.” (p. 17). En este mismo orden de ideas, gerenciar es una tarea realmente compleja tanto en organización como en funcionamiento, lo cual genera numerosas especialidades y ramas, así que se puede enfocar en gerencia educativa, gerencia industrial, de recursos humanos, entre otros.

Por tanto, en la gerencia es importante considerar el nivel conceptual, en donde se toma en cuenta las bases teóricas, en concordancia con definiciones del objeto de estudio, así como también las teorías y sus fundamentos; el nivel de ejecución, en éste se desarrolla la operatividad de la

gerencia, utilizando métodos, medios y técnicas para la puesta en práctica en lo que se refiere este nivel; y por último, el nivel de aplicación, siendo su finalidad principal llevar a cabo el objetivo particular para diferenciar cada proceso. En consecuencia, para que exista la gerencia necesariamente debe existir una organización, es decir, éstos son niveles concatenados.

Así mismo, para Gómez (1994), la organización “es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social, con el fin de lograr máxima eficiencia en la realización de planes y objetivos...” (p. 191). Por tanto, la organización de las instituciones o empresas, es parte fundamental para el buen funcionamiento de las mismas; ya que, la organización es el eje central, para optimizar el servicio prestado a los usuarios, quienes serán los portavoces de los procedimientos que se llevan a cabo dentro de distintas instituciones bien sean públicas o privadas, lo que hará que se diferencie una institución de la otra; es importante mencionar, que por medio de la organización y sus procedimientos eficientes, las instituciones obtienen resultados altamente positivos, lo cual incide en el logro de los objetivos propuestos en su misión y visión, bien sea a corto, mediano o largo plazo.

Por consiguiente, cuando se describe el proceso gerencial, se trata de una disciplina académica considerada como un proceso de constante Reingeniería, analizado y descrito en términos de varias funciones para su mejor comprensión, que aunque están ajustadas se deben subdividir, encontrándose en ella, cuatro funciones elementales entre las que se puede nombrar: planificar, organizar, dirigir y controlar. De modo que, en cuanto a planificar, ésta se refiere al establecimiento de objetivos seleccionando los medios para alcanzarlos antes de su ejecución; cuando se menciona organizar, se refiere a la estructuración y combinación de los recursos

facultados para su administración, estableciéndole sus funciones; dirigir, indica las relaciones interpersonales entre los administradores y sus colaboradores; por último la función de controlar, en donde se evalúa el trabajo y se crean planes correctivos cuando así se requiere.

En este sentido, es tarea de las instituciones, contar con un recurso humano eficaz y eficiente, comprometido con una visión y misión, cuyo plan elaborado sea apropiado e integralmente cumplido, lo cual ejercerá una influencia sobre la estructura de la institución, para hacer proactivos a los funcionarios, donde las tareas se dividen, agrupan y se coordinan.

En el campo de la gerencia, se encuentra como precursor de la misma a Owen, que en sus tiempos, era gerente de un establecimiento textil en Escocia, quien se refirió a los trabajadores como máquinas vitales y comparó su importancia y naturaleza con la de las máquinas inanimadas de la fábrica; lo cual le permitió entender la necesidad de mantener al grupo mecánico en buen estado, por lo que éste se pagaba a sí mismo; es así que postuló, que si a las máquinas inanimadas se les daba atención, con mayor razón debiera proporcionársele la misma a las máquinas vitales. Instó a sus contemporáneos a preocuparse por el bienestar social de sus empleados, tanto en la comunidad como en el trabajo, demostrando que si las necesidades sociales y personales de los trabajadores eran entendidas, los costos que ello implica, serían devueltos con creces.

Por su parte, es significativo señalar que, la Escuela de la Administración Científica fue iniciada a comienzos de este siglo por el ingeniero norteamericano Taylor, a quien se le considera fundador de la moderna Teoría General de la Administración (TGA); Taylor, fue uno de los principales exponentes del científicismo, se desempeñó en una compañía que fabricaba lingotes de acero en la época de depreciación en los Estados

Unidos, ocupando el puesto de obrero y luego pasando por los demás niveles, logrando ocupar el puesto más alto de la compañía; lo que le permitió darse cuenta de las situaciones o circunstancias que les afectaba a los obreros y a las máquinas.

En este mismo orden de ideas, el enfoque teórico típico de la Escuela de Administración Científica es el énfasis en las tareas, ésta escuela obedece al intento de aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la administración para alcanzar una elevada eficiencia industrial.

En correspondencia con la Teoría General de la Administración y en este orden de ideas, otro autor que enfoca la administración referida al recurso humano es Chiavenato, (2007), quien sostiene “La administración de recursos humanos (ARH) es un área de estudio relativamente nueva. El profesional de recursos humanos es un ejecutivo que se encuentra en organizaciones grandes y medianas. Sin embargo, la ARH es perfectamente aplicable a cualquier tipo y tamaño de organización.” (p.112). Es decir que, no existen leyes o principios universales para la administración de recursos humanos.

Debe señalarse que, la administración depende de la situación organizacional; es decir, del ambiente, la tecnología empleada en la organización, las políticas y directrices vigentes, la filosofía administrativa, de la concepción que se tenga en la organización acerca del hombre y de su naturaleza pero, sobre todo, de la cantidad y calidad de recursos humanos disponibles; a medida que varían estos elementos, cambia también la forma de la organización, a este proceso se le denomina Reingeniería.

En este sentido, la Reingeniería de Procesos, es una Teoría Administrativa que nace en los años ochenta, siendo sus precursores,

Hammer y Champy, momento en que se da la primera fase de aplicación, en efecto, varias empresas dieron un vuelco radical empleando la Reingeniería de Procesos, por medio del rediseño de todos sus procesos, siendo la época en que surgía este enfoque; posteriormente, su atención se circunscribía en varias corporaciones norteamericanas, siendo en 1993, cuando se publican varios casos de las empresas que habían rediseñado con éxito.

De este modo, es importante señalar, a Hammer (citado por Pomar, 2011) quien sostiene que, “Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costo, calidad, servicios y rapidez” (p. 30). Es decir, que con la Reingeniería de Procesos se busca lograr cambios drásticos pero positivos en todas las actividades que se realizan dentro de una organización, para ello es fundamental, que el recurso humano que integra dicha institución o empresa, tenga la disposición y colaboración oportuna para poder llevar a cabo la nueva distribución de trabajo. La Reingeniería involucra un cambio radical en la forma de ver las organizaciones, ya que éstas dejan de observarse como funciones, divisiones, tareas o productos, para ser visualizadas en términos de procesos. De este modo, Lefcovich, (citado por Pomar, 2011) indica que:

La Reingeniería constituye una recreación y reconfiguración de las actividades y procesos de la empresa, lo cual implica volver a crear y configurar de manera radical él o los sistemas de la compañía a los efectos de lograr incrementos significativos, y en un corto período de tiempo, en materia de rentabilidad, productividad, tiempo de respuesta, y calidad, lo cual implica la obtención de ventajas competitivas. (p. 30)

En este sentido, la Reingeniería analiza el proceso, lo observa completo desde que se realizan los primeros pasos hasta los últimos, es así que como principio básico, todo esto debe tener valor para el trabajador.

Aunque las tareas individuales son importantes para el desarrollo del proceso completo, ninguna debe obviarse, ya que si esto sucede, el proceso global no funciona; pero se debe destacar que las tareas individuales no serán relevantes si el beneficiario no recibe el producto final esperado en tiempo y forma debida, por ello, la Reingeniería implica borrar todo lo pasado y empezar de nuevo, se determina primero qué debe hacerse y luego cómo debe hacerse, enfocando lo que es y lo que debe ser.

Es por ello que, con unas bases teóricas y legales fundamentadas, se toma a la Alcaldía del Municipio Libertador del Estado Mérida, como objeto del presente estudio, la misma cuenta con nueve Gerencias entre las que se puede nombrar: la Gerencia General, Gerencia de Ordenamiento Territorial y Desarrollo Urbanístico, Gerencia de Planificación, Presupuesto y Control de Gestión, Gerencia de Administración y Finanzas, Gerencia de Vialidad Tránsito y Transporte, Gerencia de Servicios Públicos, Gerencia de Desarrollo Social, Gerencia de Mantenimiento y Servicios y la Gerencia de Talento Humano, cada una de las cuales cumple funciones específicas.

Por consiguiente, la Gerencia de Talento Humano, tiene como propósito, el asesoramiento, planificación y control de desarrollo de políticas y programas de Administración de Recursos Humanos, según Gaceta Municipal (2003), Deposito Legal N° 79-0151; Extraordinaria N° 95 Año IV. Por tanto, ésta Gerencia es de importancia relativa, ya que allí se manejan todos los casos del personal que se reclutan y seleccionan, a su vez se resuelven las contrariedades que se presentan en determinadas situaciones.

Es así que, ante la evidente situación de improvisación y la poca o nula preparación de algunos funcionarios; el clima organizacional es poco cómodo y el rendimiento no es el adecuado, lo que limita la operatividad en las tareas asignadas y los objetivos institucionales de Gobierno Regional y

Municipal. En consecuencia, se hace evidente la deficiencia en cuanto a la operacionalización de los Procesos Administrativos en la Gerencia, es decir bajos niveles de planificación, lo que genera desorden al momento de ejecutar las tareas propias del departamento, no teniendo concordancia con la visión, misión y objetivos de la Gerencia, así como también, insuficiente organización, ocasionando insatisfacción en los resultados obtenidos por los de los usuarios que recurren a ella para realizar cualquier trámite administrativo, evidenciándose en el servicio que ofrece la Gerencia baja calidad, ineficiencia e ineficacia. De modo que, actualmente, los Procesos Administrativos que se efectúan en la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía Libertador Mérida, se perciben largos y complejos, siendo inadecuados para los usuarios, todo esto motivado en parte por la poca intervención de la tecnología existente.

Con base en lo anterior, se propone una Reingeniería de Procesos Administrativos en la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía del Municipio Libertador del Estado Mérida, con la finalidad de reorganizar la Gerencia tomando en cuenta los Procesos Administrativos y las funciones que allí se cumplen omitiendo pasos innecesarios en el procedimiento de cada una de las funciones que allí se cumplen, para así hacer efectivo el proceso y optimizar el trabajo que se realiza, aprovechando la tecnología con la que hoy en día se cuenta y lograr un trabajo eficiente y eficaz.

Por ello, se requiere implementar una Reingeniería de Procesos acorde con los distintos Procesos Administrativos que se llevan a cabo en la institución, lo cual conllevará a que los funcionarios dentro de la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía Libertador Mérida se desempeñen con calidad en sus roles y asuman posturas conductuales que favorezcan las propias de la institución.

La necesidad de abordar el presente estudio surge de las realidades sentidas en el ámbito Municipal en el que se observan discrepancias con las exigencias del sistema y organización de los procesos preeminentes, lo cual despertó el interés del investigador en realizar este estudio sobre la Reingeniería de Procesos Administrativos que se efectúan en la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía Libertador Mérida.

Del planteamiento descrito anteriormente se desprenden las siguientes interrogantes:

¿Cuáles son los Procesos Administrativos que se aplican en la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía Libertador Mérida?

¿Qué debilidades tienen los Procesos Administrativos en la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía Libertador Mérida?

¿Cuáles son las especificaciones de cada Proceso Administrativo en la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía Libertador Mérida?

¿El diseño de los Procesos Administrativos contribuirá con la gestión del departamento con la aplicación de la Reingeniería de Procesos Administrativos en la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía Libertador Mérida?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer la Reingeniería de Procesos Administrativos en la Gerencia de Talento Humano Alcaldía Libertador Mérida

Objetivos Específicos

Diagnosticar los Procesos Administrativos utilizados en la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía Libertador Mérida.

Identificar las debilidades en los Procesos Administrativos de la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía Libertador Mérida.

Describir los Procesos Administrativos existentes en la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía Libertador Mérida.

Diseñar un plan de Reingeniería de Procesos Administrativos en la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía Libertador Mérida.

Justificación de la Investigación

Las nuevas tendencias organizativas exigen adoptar estilos y enfoques para enfrentar los recientes retos tecnológicos, con la finalidad de lograr la excelencia, así, se hace necesario que todos los actores dentro de la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía Libertador Mérida se involucren en la búsqueda de la calidad de los servicios que se les prestan a los usuarios.

La relevancia social y técnica de esta investigación es que se permita alcanzar los objetivos que persigue la Gerencia, para obtener una buena gestión y esto se logrará, ejecutando las actividades propias del departamento de forma eficiente y eficaz, utilizando como instrumento de cambio la Reingeniería de Procesos aunado con las tecnologías de la información.

Así mismo, el objeto de estudio de la investigación va a facilitar de manera operativa con la calidad y celeridad con que se resuelven los casos que se presenten en la gerencia para demostrar la organización con la que se llevan a cabo los procesos y funciones que se tiene que efectuar en el departamento y favorecer de esa manera la imagen de la Alcaldía en el entorno.

Por consiguiente, el buen funcionamiento de la Gerencia de Talento Humano beneficia a la institución por un lado, por el otro a todos aquellos usuarios de la misma, bien sea trabajadores activos y pasivos de la Alcaldía que realizan algún trámite específico tanto en la Gerencia como en la institución, el cual se pueda orientar para que los mismos logren efectuar satisfactoriamente su diligencia en la Alcaldía; y que el personal que se desempeña en la Gerencia, tome en cuenta la aplicación de los

conocimientos y habilidades que el área de recursos humanos proporciona, lo cual va a favorecer la formación, actualización sistemática, innovadora, y permanente, proporcionando así, fundamentos teóricos-prácticos, herramientas necesarias para superar dificultades y potenciar los aciertos, con la finalidad de convertirse ésta en un área vital para el éxito y la mejora de la calidad del servicio en toda la institución pública.

En este mismo orden de ideas, la presente investigación desde el punto de vista teórico, contribuirá a que se tomen en cuenta consecutivamente la operatividad del proceso gerencial, tomando en cuenta las funciones que estas conllevan como lo son, planificar, organizar, dirigir y controlar, por lo que la operatividad de ellas garantiza el éxito en los objetivos a cumplir en la Gerencia de Talento Humano, así como también, proporcionara el conocimiento para los funcionarios de la Gerencia sobre la Reingeniería de Procesos Administrativos, siendo ésta una herramienta gerencial de vanguardia que hará evolucionar constantemente a las organizaciones.

De modo que, desde el punto de vista metodológico, contribuye con las herramientas necesarias que deben contar la Gerencia de Talento Humano para que se evidencia, una buena planificación y organización de las tareas y funciones que se cumplen en ella; teniendo como relevancia social que, con la aplicación de del Plan de Reingeniería de Proceso Administrativos se beneficiara la Gerencia en cuanto, a cumplir a cabalidad con los objetivos y metas organizacionales establecidos en ella poniendo en práctica los conocimientos y habilidades que el área de recursos humanos ofrece.

Alcances y Delimitación de la Investigación

Acanches

El estudio y motivación de la presente investigación, se orientará a la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía Libertador Mérida; con la finalidad de optimizar las tareas individuales de los funcionarios que actualmente se desempeñan dentro de la Gerencia de Talento Humano, logrando beneficiar a la institución, a los trabajadores y a los usuarios que hacen vida dentro de la institución; la Reingeniería de Procesos a aplicar en el departamento, se enfoca en las mejoras y calidad de los servicios en cuanto a los Procesos Administrativos, es decir, que se logrará simplificar pasos, aumentando la eficiencia y eficacia de la gestión y la prestación de servicio, utilizando tecnología de información.

www.bdigital.ula.ve

Delimitación de la Investigación

Así mismo, la presente investigación se encuentra delimitada geográficamente en la Alcaldía del Municipio Libertador del Estado Mérida, específicamente en la Gerencia de Talento Humano, realizándose en un periodo de ocho meses. Se basa en las líneas de investigación del postgrado de Derecho Mercantil mención de Recursos Humanos y Gestión Empresarial de la Universidad de los Andes, específicamente en la gestión de recursos Humanos con la técnica de cambio organizacional

CAPITULO II

MARCO TEORICO

Este capítulo, está conformado por todo el basamento teórico que servirá de apoyo para la fundamentación de la presente investigación, tomando en cuenta las variables que integran el título del trabajo especial de grado, proporcionándole al lector los conocimientos necesarios sobre el tema para su entendimiento, partiendo del título del trabajo, como lo es, Reingeniería de Procesos Administrativos en la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía Libertador Mérida.

Antecedentes de la Investigación

A continuación se hace referencia a trabajos precedentes que servirán para el fundamento de la presente investigación, aportes valiosos que contribuirán al tema de la Reingeniería de Procesos en la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía Libertador Mérida.

Así mismo, se encontró que, Vásquez, (2011) en su trabajo Especial de Grado para optar al título de Maestro en Ingeniería Industrial, realizó una investigación titulada, Reingeniería de Procesos en los flujos de

Información de una Empresa de la Industria Alimentaria, el presente estudio tiene como objetivo general detectar los procesos y los flujos de información durante la etapa de planeación de un proyecto de sistemas de información en la empresa de estudio. El marco metodológico, está conformado por el nivel de investigación el cual es cuantitativo, tipo de investigación descriptivo, diseño de la investigación de campo, la población

del presente estudio es la Empresa “Unión Tepexpan” y la muestra la Dirección Ejecutiva, Gerencia de Control Interno y Gerencia de Operaciones, la técnica e Instrumentos de recolección de datos utilizados, la observación y la entrevista: los resultados del diagnóstico: se observó que los programas utilizados para realizar las actividades administrativas y operativas, no están integrados adecuadamente y una manera de llegar a obtener esa integración de la información es a través de un sistema ERP (Planificación de Recursos Empresariales) para ayudar a la empresa a optimizar sus procesos; no hay integración de todos los procesos y funciones de un negocio en una sola fuente de información usando las tecnologías de información.

De esa misma forma, concluyendo que se cumplió con el objetivo principal en detectar los procesos y los flujos de información durante la etapa de planeación de un proyecto de sistemas de información en la empresa de estudio, con el fin de tener las bases para llevar a cabo una reingeniería de procesos, que a la vez pueda servir para analizar la posibilidad de iniciar un proyecto de selección e implantación de un sistema de información; la forma más conveniente para cumplir con el objetivo de esta tesis, es buscar la integración de todos los procesos y funciones de un negocio en una sola fuente de información a través de las tecnologías de información, como lo es la implantación de un sistema ERP; se lleva a cabo la reingeniería de procesos como una forma más clara de ejemplificar el análisis en la empresa; en ese mismo orden de idea, recomienda considerar una metodología que permita tener a detalle las acciones a seguir que facilite sus procesos, aunado a esto con el recurso humano, que englobe a su vez la tecnología de la información.

Se observa, que el trabajo especial de grado al que se hace referencia, guarda relación con la finalidad de la presente tesis, porque en ello se evidencia, la intención de aplicar herramientas innovadoras, para

buscar el perfeccionamiento, en este caso en los flujos de información, con la debida implementación de la Reingeniería de Procesos, colaborando de esa manera con las actividades que se desarrollan en la empresa, con el propósito de hacerlos eficientes, ayudando a presentar en él una excelente gestión en las tareas que se deben llevar a cabo en el área, así como también implementando nuevas tecnologías de la información, permitiendo la mejora continua en las organizaciones.

Debe señalarse que, Martínez y Acosta, (2013) en su trabajo Especial de Grado para optar al título de Ingeniera en Contaduría Pública y Auditoría-Cpa, realizó una investigación titulada, Reingeniería de Procesos Administrativos en la Empresa Cavnet S.A., el cual hace referencia, el proyecto se enfocó en la empresa CAVNET dedicada a brindar el servicio de internet en el cantón Milagro y sectores aledaños por más de seis años en el mercado, su objetivo general establecer en qué manera la ineficiencia en la administración organizacional incide en la pérdida de competitividad de la empresa CAVNET, mediante la investigación de los procesos administrativos que se aplican en la entidad, para mejorar su posicionamiento en el mercado de servicios en el Cantón Milagro durante el transcurso del presente año.

En relación al marco metodológico se encuentra conformado por el nivel de la investigación siendo cuantitativa-cualitativa, su tipo de investigación experimental, porque emplea el diseño longitudinal, el diseño de la investigación de campo, la población al cual está dirigida esta investigación es a la empresa CAVNET del Cantón Milagro la misma que se encuentra conformada por 5 personas que están en el área administrativa, 8 operadores que se encuentran brindando el servicio operativo. Siendo un total de 13 trabajadores más el gerente general de esta entidad.

Para el estudio también se consideró a los clientes los cuales ascienden a 420. La muestra es no probabilística, donde se toma a un subgrupo de la población objeto de estudio, que no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación. La Técnica e Instrumentos de recolección de datos utilizados son la encuesta, obteniendo como resultados del diagnóstico no se aplican adecuados proceso de selección y reclutamiento de personal, por lo tanto no se conoce a profundidad su capacidad intelectual; la empresa no cuenta con un organigrama estructural, por lo tanto el talento humano desconoce el orden jerárquico; no se realizan adecuadas planificaciones para el buen cumplimiento de las labores; no es cumplido el reglamento de la empresa la empresa no cuenta con el manual de funciones; se evidencia debilidad en la comunicación interna.

En este mismo orden de ideas, las conclusiones, se pudo conocer que el talento humano no conoce realmente sus tareas específicas, motivo por el cual las actividades internas han afectado el ambiente laboral, es decir; que existe individualismo y poco trabajo en equipo; las deficiencias en las actividades laborales se presentan por la falta de capacitaciones al talento humano, el nivel de satisfacción por parte del talento humano y los clientes está en nivel medio, información que se pudo obtener a través del proceso de encuesta. Recomendaciones: que se ponga en práctica los manuales de funciones que se realizó en este proyecto, que se realice capacitaciones constantes al personal por lo menos trimestral, que se realice la Reingeniería de la empresa CAVNET S.A. tomando para su efecto este proyecto el cual cuenta con las herramientas idóneas para corregir las deficiencias que presenta actualmente esta entidad.

Esta investigación, previamente mencionada, guarda relación directa con la aplicación de la Reingeniería de Procesos Administrativos,

encontrando bastante similitud con el presente estudio, ya que, lo que se busca lograr es la excelente operatividad de la organización, pero en este caso sería de la Gerencia, buscando eliminar los niveles de márgenes de error en las tareas que se desarrollan a diario por los colaboradores que allí se desempeñan, tomando en cuenta la aplicación de la reorganización de la empresa, prestando servicios de calidad, y convirtiéndose una empresa altamente competitiva en el ramo.

Por su parte, Reverol, (2013) en su trabajo Especial de Grado para optar al título de Magíster Scientiarum en Educación, mención Gerencia de Organizaciones Educativas, realizó una investigación titulada Reingeniería en la Gestión Educativa y la Cultura Organizacional, el cual se hace referencia y explica que, el propósito de la investigación fue, determinar la incidencia de la reingeniería en la gestión educativa en la cultura organizacional de instituciones de Educación Primaria del Municipio Páez. Tipo de la investigación, descriptiva. Diseño de la investigación: no experimental transeccional, de campo; la población está conformada por 6 directivos y 46 docentes por lo cual se trabajó con un censo poblacional. Técnica de recolección de datos, la encuesta, el Instrumento de recolección de datos utilizado es el cuestionario, se buscaron siete expertos para la validación del mismo y la confiabilidad fue determinada a través de la aplicación de una prueba piloto a un grupo de 10 sujetos (5 directivos y 5 docentes), miembros de una población similar a la estudiada. Los datos obtenidos se organizaron y procesaron, para calcular la confiabilidad del instrumento, utilizando para ello el cálculo estadístico Alfa de Cronbach.

Así mismo, los Resultados que se obtuvieron de la investigación, es que no se utiliza la técnica de la reingeniería en forma adecuada, coartando así las acciones productivas y la posibilidad de que el personal se sienta copartícipe de los logros alcanzados; se pasan también por alto las funciones

de reingeniería referidas a la comunicación, trabajo en equipo y satisfacción al cliente educativo, ejecutando las mismas en forma medianamente adecuada; no se apoyan en herramientas efectivas de acción humana y colectiva en la institución, lo cual impide el logro de la misión y la visión esperadas, las cuales deben reflejarse en una cultura organizacional; no hay interés en fortalecer los componentes de la cultura organizacional, es decir, los valores, creencias y normas los cuales afianzarían los lazos existentes entre los miembros del colectivo escolar; no hay coherencia adecuada con las normas, valores y creencias del resto de los miembros de la organización, lo cual ha inducido al incumplimiento de las metas y la calidad educativa.

De esta manera, se concluye que las técnicas de reingeniería son poco adecuadas, no se busca información innovadora sobre las mejores praxis educativas, no se realizan programas de capacitación continua ni se ejecutan efectivamente planes de acción, en el trabajo en equipo, no se valora la experiencia del personal como estímulo para mejorar la calidad del servicio prestado, el tipo de cultura organizacional es poco adecuada, se evidencia inexistencia de interrelación entre sus miembros, inaplicabilidad de los valores, comunicación inadecuada, miembros desorientados así como pocos significados compartidos.

Por consiguiente, se recomienda emplear la reingeniería para determinar el desempeño global de la organización educativa, realizar programas de capacitación continua con equipos interdisciplinarios, dar mayor importancia a la comunicación como función elemental de la reingeniería en la gestión educativa, utilizando para ello los canales o formas adecuadas para transmitir y producir la información; valorar el conocimiento y experiencia del personal como estímulo para trabajar en equipo; gestionar cambios para afianzar la cultura organizacional fuerte basada en una dirección de calidad; promover valores que guíen al colectivo, apoyar los

principios o fundamentos filosóficos del personal y establecer acciones para dar cumplimiento a la normativa institucional.

A través de la información suministrada por Reverol, (2013) se percibe que dicho autor en su Trabajo Especial de Grado, realiza la vinculación de la Reingeniería con la Gestión Educativa y la Cultura organizacional, utilizando esta herramienta gerencial como fundamento para su investigación científica, empleando técnicas de Reingeniería, como lo es el Benchmarking y la mejora continua, con la finalidad de determinar los componentes esenciales asociados con la gestión de calidad en el área educativa, lo cual se evidencia total relación con el presente estudio ya que se aplica la Reingeniería.

En este mismo orden de ideas, Medina y Sotomayor, (2013) en su trabajo Especial de Grado para optar al título de Magister Gerencia en Servicios de la Salud, realizó una investigación titulada, Reingeniería en Procesos Administrativos y Operativos en Clínica Medina, el objetivo general de la investigación es elaborar un proyecto de reingeniería de procesos administrativos y operativos para Clínica Medina. El nivel de la investigación, cuali-cuantitativa. Tipo de la investigación, descriptiva. Diseño de la investigación, documental y de campo. Población, personal médico y administrativo de la Clínica "Medina" y muestra, población anual de pacientes que se atienden en la Clínica Medina y el personal médico, técnico y administrativo que laboran dentro de la institución de Salud y que forman parte del grupo humano de la Clínica.

Dentro de esta manera, la técnica e Instrumentos utilizados, fichas de observación, cuestionario de preguntas abiertas para las entrevistas y cuestionario de preguntas cerradas para las encuestas, validado dicho instrumentos por tres expertos. Resultados del diagnóstico, se puede interpretar que el trato personal, médico y técnico necesita mejorarse para

alcanzar servicios de calidad, evitarse tiempos prolongados previa cita, la clínica debe invertir en folletos informativos acerca de los servicios que ofrece la Clínica, con planes de beneficios para los pacientes, ya que Clínica Medina carece de esta estrategia de marketing; inconformidad de los pacientes al ser atendidos. Falta de calidad de atención.

Como conclusiones, aplicar reingeniería de procesos, para Clínica Medina, teniendo en cuenta las ventajas competitivas que estos cambios ofrecerán así como los beneficios esperados dentro del sector salud; invertir en tecnología e infraestructura; realizar mejoras en la atención y la calidad del servicio entregado en Clínica Medina; se propone reestructuración en los flujos de procesos la reducción de tiempos y reorganización del personal; de los procesos administrativos y operativos que se llevan a cabo en la clínica mejorar los tiempos de atención en la consulta externa y la asignación de consultas programadas; se diseñó y desarrolló un flujograma y actividades para la implementación de estrategias en la cual se detalla información como medida base.

En consecuencia recomienda, evitar errores en la toma de decisiones; evaluar los tiempos adecuados para mejorar los procesos administrativos y operativos; implementar una cultura de mayor comunicación entre los departamentos administrativo, personal médico y operativo de la Clínica Medina; optimizar los recursos; mejorar los procesos administrativos; capacitación continua del personal.

Aunque se encuentra aplicada la Reingeniería de Procesos al sector salud en la tesis anteriormente señalada, se sigue demostrando el valioso aporte de la herramienta gerencial, ya que mediante ésta, se puede llegar a mejorar los servicios en este sector tan importante para toda sociedad, en cualquier parte del mundo, consiguiendo con ello servicios de calidad para

los usuarios de los servicios médicos, implementando nuevas tecnologías, rediseñando los procesos administrativos y operativos, obteniendo el mejor rendimiento, en costos, calidad y celeridad en los procesos con eficiencia y eficacia.

De ese mismo modo, Burbano y Calderón, (2015) en su trabajo Especial de Grado para optar al título de Ingeniería en Gestión Empresarial Internacional, realizó una investigación titulada, Reingeniería de la Estructura Organizacional de la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar para la optimización de la gestión del talento humano, esta investigación tiene como el objetivo general realizar la reingeniería de la estructura organizacional de la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar con el fin de optimizar la gestión del talento humano. Metodología de la investigación cualitativa tipo de investigación y las técnicas de investigación entrevista semi-estructurada y la observación.

Las fuentes de recolección de información, fuentes primarias como Entrevistas con el personal directivo y administrativo de la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar; y fuentes secundarias como tesis; textos especializados y artículos de revistas indexadas. Población, personal directivo y los empleados de la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar y muestra: es intencional debido a que la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar cuenta con una pequeña población, pues el total de colaboradores es de 15 personas. La muestra es intencional debido a que la microempresa cuenta con una pequeña población.

Los Resultados del diagnóstico, desconocimiento de la misión y visión, políticas del personal, no hay operatividad de los procesos de la empresa, no se realizan informes periódicos al jefe, implementar cambios para mejorar los resultados en las actividades, las labores no son acorde al

puesto desempeñado, ausencia de capacitación en el puesto de trabajo, ausencia de coordinación entre los puestos de trabajo.

En cuanto a las conclusiones, establecer políticas claras de remuneración y delimitación de actividades genera una distribución de responsabilidades ante las cuales sus encargados deben responder de la forma más competente y así obtener un buen equipo de trabajo; la gestión de recursos humanos tiene deficiencia tanto en la delimitación de puestos, valoración de cargos, la remuneración y motivación ya que no posee una reingeniería en ninguno de estos aspectos, la microempresa debe mantener un enfoque todas sus áreas, la misión, visión, políticas y planes ya que no se encontraban establecidas.

Asimismo, en las recomendaciones señala aplicar el diseño que en los procesos administrativo ya que los mismos se encuentran adaptados a sus requerimientos, poner en práctica la propuesta de reingeniería a la microempresa, por lo importante del recurso humano deber ser capacitado y orientado a la obtención de resultados con el propósito de que el personal coopere en este proceso de cambio para lograr el objetivo de la reingeniería y que sea llevada a cabo de manera exitosa.

Siendo éste uno de los estudios más aproximados, a lo que es el tema caso de estudio de la presente investigación, es importante señalar que, uno de los puntos de mayor relevancia, es la optimización de la gestión del talento humano, ya que se coincide en que, con la aplicación de la Reingeniería de Procesos, se contribuye con la mejora de todos los trámites que se ejecutan dentro de las organizaciones, creando una imagen bastante autentica y efectiva, con los resultados que se obtienen producto de la puesta en práctica de esta herramienta gerencial, trayendo como consecuencia, el punto diferenciador entre las organizaciones.

Bases Teóricas

Para iniciar con las bases teóricas referida al tema central de la investigación sobre la Reingeniería de Procesos Administrativos en la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía Libertador Mérida, es importante señalar que, el desarrollo del referencial teórico, representa el conjunto de información técnica que permite al investigador, fundamentar el estudio con el fin de lograr los objetivos esperados dentro de un ámbito conceptual ampliamente documentado y relacionado con las variables de la investigación abordada.

La Reingeniería de Procesos

Antes de comenzar a abordar el tema sobre la Reingeniería de Procesos, para la investigadora es importante facilitar la definición del término Reingeniería enfocada al área de recursos humanos, con la finalidad de comprender de forma sencilla el tema de la presente investigación.

De este modo, en palabras de Alles (2011), la Reingeniería es el “procedimiento mediante el cual se rediseñan los procesos de la organización con un propósito de reducción sustancial de costos, implica usualmente cambios de estructura y desvinculación de personas” (p. 362). Es decir, que la Reingeniería va a permitir volver a plantear los procesos que se llevan a cabo en una organización, con la finalidad de buscar la mejora continua así como también, constantemente ir reduciendo costos, aumentando la calidad, el servicio, la eficacia en todas las actividades y procesos de las organizaciones, también conlleva a cambios en la estructura organizacional, reorganización en las tareas, funciones del personal en donde se aplique la Reingeniería, con el propósito único de que dichas

organizaciones bien sea del sector público o privado funcione mejor ofreciendo productos y servicios de excelencia.

Descrito lo que es la Reingeniería, es de suma importancia mencionar, que los precursores sobre esta valiosa herramienta gerencial, la Reingeniería de Procesos fueron Hammer y Champy, quienes aseguraron que el éxito de toda organización se centraba en la mejora continua y en los procesos de cambios que se les realizaba a las empresas cuando así, éstas las requerían. Cuando se hace énfasis en la mejora continua, es porque una vez aplicada la Reingeniería de Procesos, ésta viene a ser una herramienta dinámica en toda institución donde se aplique, ya que por el diseño que esta herramienta dispone, permite que toda organización la siga implementando con la finalidad de crecer en el medio de los negocios donde se desenvuelve, y así competir con nuevas organizaciones.

Si bien es cierto, la Reingeniería de Procesos es una herramienta gerencial que puede ser utilizada por cualquier tipo de institución, ya sea lucrativa o no lucrativa, así como también su implementación también es extensible a pequeñas, medianas y grandes empresas; dicha herramienta gerencial, nace por las necesidades de cambio que experimentan las organizaciones con el pasar del tiempo; lo que conlleva a la solución de dificultades presentes en el ámbito tanto organizacional como operacional.

En este mismo orden de ideas, para Manganelli y Klein, (1995) la “Reingeniería es el rediseño rápido y radical de los procesos estratégicos de valor agregado – y de los sistemas, las políticas y las estructuras organizacionales que los sustentan – para optimizar los flujos del trabajo y la productividad de una organización” (p. 8). Es decir, que la Reingeniería, siendo el rediseño rápido y radical de los procesos que se ejecutan en las organizaciones implica la reconfiguración y la recreación de los procesos, lo

que representa volver a crear las técnicas que ejecutan las organizaciones con la intención de lograr altas mejoras bien sea en productividad, calidad de servicio, optimización de tiempo, entre otras, el resultado de estas mejoras al implementarse la Reingeniería de Procesos le generará a las organizaciones alta competencia en el desempeño de sus roles.

En otras palabras, la Reingeniería de Procesos implica en las organizaciones cambios que pueden ir desde los cambios operativos, organizacionales, como administrativos, en otras palabras, toda organización en su línea de vida van a requerir de modificar el modo de dirigir sus operaciones para mejorar la calidad de ellas, favoreciendo a las organizaciones y que estas puedan competir en la actualidad.

Principios de la Reingeniería de Procesos

Por lo anterior descrito, cabe destacar que para la comprensión del término Reingeniería de Procesos, se mencionarán sus principios basado en autores especialistas en el tema. En esta perspectiva, para Morris y Brandon (1994, p. 72) el nuevo paradigma de la Reingeniería aplicada a los negocios se basa en los siguientes principios:

1. La calidad solamente se puede alcanzar a través de un proceso de mejoramiento continuo; es inútil tratar de alcanzar la perfección en un solo paso.
2. El cambio mismo debe mirarse como un proceso continuo; una vez que han comenzado, la compañía nunca debe detener la evolución.
3. Los cambios propuestos deben evaluarse a través de modelos y caracterizarse solo como la diferencia en la operación entre la operación actual y un nuevo diseño operacional.

4. Los esfuerzos de cambio deben basarse en el entendimiento detallado de los procesos de la compañía.
5. Las iniciativas de la calidad pueden instaurarse, únicamente, construyéndola dentro de la trama de cada proceso.
6. La eficiencia y la reducción de costos se logran en verdad a través de la reducción del despilfarro.
7. La técnica de modelamiento que se utiliza debe apoyar el modelamiento dinámico; los modelos deben estar en capacidad de cambiar continuamente, en una forma controlada.

Es de precisar, que estos principios por los que se basa la Reingeniería de Procesos, se encuentra enfocado al mejoramiento continuo, a los constantes cambios por los que pasa las organizaciones que harán de ello su evolución incesante, a la evaluación de los diseños operacionales actuales y de los nuevos diseños, a los trabajos de cambios que se deseen implementar en una organización y que se encuentren orientados a los procesos pormenorizados de las organizaciones, a la adquisición de altos estándares de calidad en los procesos y la utilización de técnicas que respalden la implementación de esta importantísima herramienta gerencial; cuando se toman en cuenta cada uno de estos principios por los cuales pasa la Reingeniería de Procesos, se asegura el éxito de las organizaciones en tan prestigioso proyecto que se encamine.

Función de la Reingeniería de Procesos

Siendo la Reingeniería de Procesos una herramienta de gestión bastante innovadora en la actualidad, su aplicación beneficia a organizaciones de cualquier tamaño, incluso según sus especialistas, se hace imperantemente necesaria su aplicación en las grandes organizaciones, aquellas cuyo funcionamiento han perdurado en el tiempo.

De este modo, parafraseando a Céspedes (2010, p. 1), indica que las funciones de la Reingeniería de Procesos son las siguientes:

Realizar el rediseño rápido y radical de los procesos estratégicos del valor agregado, las políticas generales y específicas, las estructuras organizacionales que los sustenten.

Ejecución de metas y objetivos tomando en cuenta: cuando las utilidades sean insuficientes, cuando hay inconvenientes con la competencia, baja rentabilidad, incertidumbre del futuro, e. insatisfacción general, y falta de bienestar.

Realizar un cambio radical en los procesos de las organizaciones.

Analizar desde el punto de vista profesional el rediseño radical de procesos para alcanzar grandes mejoras en las organizaciones en cuanto a utilidad, costos, calidad, servicios, rapidez, imagen institucional. Reorganizar los procesos actuales y diseñar los nuevos procesos.

Es por ello, que para la investigadora la función de la Reingeniería de Procesos, radica principalmente en resolver los inconvenientes presentes en las organizaciones tanto en su nivel intermedio como en su nivel operacional, utilizando las actividades propias de la reingeniería de procesos acordes para la resolución de una determinada situación, promoviendo la reconfiguración de las técnicas administrativas que en ella se dan, empleando en algunos casos la tecnología el cual va a colaborar con los flujos de trabajos en las organizaciones.

Por consiguiente, la función de la Reingeniería de Procesos se fundamenta en el rediseño de los procesos, en cuanto a cambiar, innovar, organizar e implantar medios para alcanzar los fines de las organizaciones, ya que en éstas se pueden observar procesos tradicionales poco adecuados y que son de trascendencia en la organización para su evolución y estabilidad en el tiempo; también se encuentra que, otra función importante

de la Reingeniería de Procesos, es la reconfiguración de los procesos, es decir, en la simplificación pasos en todo proceso, y en la consecución en orden de los procesos.

Etapas de la Reingeniería de Procesos

En este mismo orden de ideas, también se hace significativo señalar las etapas que se presentan en la Reingeniería de Procesos para obtener el conocimiento teórico de esta herramienta gerencia. En este caso, es necesario mencionar que según Morris y Brandon (1995, p. 179) en la Reingeniería dinámica aplicada a los negocios existen nueve etapas que brindan una implementación formal de ésta herramienta gerencial la cual son:

1. Identificar los proyectos posibles.
2. Conducir el análisis inicial del impacto.
3. Seleccionar el esfuerzo y definir el alcance.
4. Analizar la información básica del negocio y del proceso del trabajo.
5. Definir las alternativas, simular nuevos procesos de trabajos y nuevos flujos de trabajo.
6. Evaluar el impacto potencial de los costos y los beneficios de cada alternativa.
7. Seleccionar la mejor alternativa.
8. Implementar la alternativa seleccionada.
9. Actualizar la información y los modelos de la guía básica del posicionamiento.

Dentro de cada una de estas etapas de la Reingeniería de Procesos, se llevan a cabo una serie de actividades, lo que conlleva al éxito de la implementación de dicha herramienta gerencial en cuanto su aplicación; lo que se traduce para las organizaciones en ventajas competitivas,

mejoramientos elevados tanto para el personal de las organizaciones como para sus clientes o usuarios, en tanto, se percibe en el equipo de trabajo que se une a la implementación de la Reingeniería de Procesos conocimiento amplio sobre cada una de las organizaciones donde esta herramienta gerencial se aplique.

Ventajas de la Reingeniería de Procesos

Es importante señalar las ventajas que posee esta valiosa herramienta gerencial, por ello Cardoza y Molina (2014, p. 1) señalan puntualmente las ventajas de la Reingeniería de Procesos enumerándoles de la siguiente manera:

1. Mentalidad revolucionaria: induce a pensar en grande en la organización.
2. Mejoramiento decisivo: cambios notables en tiempos cortos para responder a la satisfacción del cliente.
3. Estructura de la organización: enfocarse a las verdaderas necesidades del cliente.
4. Renovación de la organización: aumenta participación en el mercado, rentabilidad y mejor posición frente a la competencia.
5. Cultura corporativa: ayuda a evolucionar la cultura de la organización.
6. Rediseño de puestos: Crea empleos más incitantes y satisfactorios.

Es decir, que las ventajas de la Reingeniería de Procesos, se sintetizan en la evolución constante de las organizaciones, mejoramientos continuos, cambios a corto plazo logrando la satisfacción de los clientes, cambios en estructura organizacionales, reposicionamiento de las organizaciones, evolución en la cultura organizacional, hasta el rediseño de los puestos de trabajo.

La aplicación de la Reingeniería de Procesos como herramienta gerencial trae consigo una serie de beneficios tanto para sus clientes y/o usuarios internos como para sus clientes y/o usuarios externos, una de las primeras ventajas que se aprecia con la Reingeniería de Procesos es la optimización tanto de los procesos, como del tiempo que se toma realizarlos; se logran mejoras en corto, mediano y largo plazo, en todo lo que respecta a calidad del servicio o producto ofrecido, lo que permite un reposicionamiento de las organizaciones convirtiéndose en altamente competitiva entre sus similares; ayuda a la reestructuración de las organizaciones tomando en cuenta las necesidades de los clientes y/o usuarios; contribuye con el rediseño de puestos de trabajo basado en las tareas y funciones desempeñadas por el personal que las ejecuta; reorganiza la estructura administrativa del área en su máximo nivel incluyendo la participación del líder o gerente del grupo; fortalece el trabajo en equipo entre todos los colaboradores implicados en la aplicación de la Reingeniería de Procesos para mejorar la calidad.

Importancia de la Reingeniería de Procesos

Todas las organizaciones deben desarrollar un enfoque en cada uno de los objetivos y metas propuestos, donde se requiere propiciar un cambio que eleve el desempeño en la calidad, con el propósito de mejorar el rendimiento de las organizaciones, a esto se le llama Reingeniería.

Debe señalarse que, López, (2013) indica, “La importancia de la Reingeniería se establece en que es una metodología vanguardista totalmente, que en la actualidad muchas empresas la están empleado, ya que su principal objetivo, es mejorar los procesos que se ejecutan dentro de ella. La Reingeniería está fundamentada en reestructurar las organizaciones.” (p.1). Es decir, que por ser ésta una herramienta gerencial

moderna algunos organizaciones las utilizan para cambiar y mejorar sus procesos, con la finalidad de obtener cambios positivos en ellas.

Es importante mencionar entonces, que la Reingeniería debe dirigirse siempre a los procesos, tomando en cuenta que la metodología aplicada por esta herramienta gerencial, es de progreso para las organizaciones, ya que su principal objetivo son los procesos estratégicos y los de valor agregado para las organizaciones concentrando su atención a los procesos más importantes, así como también a las políticas y a las estructuras organizacionales que intervienen en estos procesos.

Esta valiosa herramienta gerencial, le permite a las organizaciones analizar los flujos de trabajos y los servicios que ofrece, por lo que su importancia radica principalmente en la reconfiguración de los procesos en las organizaciones, para brindar óptimos servicios, mejoramiento de la calidad, optimizar los recursos tanto financieros como humanos obteniendo resultados adecuados y eficientes.

Reingeniería de Procesos en la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía del Municipio Libertador Mérida

Una vez descritos todos los rasgos inherentes sobre la Reingeniería de Procesos, como sus elementos, características, función, etapas, ventajas e importancia, es relevante para la investigadora señalar que, esta herramienta gerencial actual e innovadora será aplicada en la Gerencia de Talento Humano Alcaldía Libertador Mérida, dirigida específicamente al mejoramiento de los Procesos Administrativos, con la finalidad de ofrecer servicios de calidad con eficiencia, eficacia y efectividad a todos los beneficiarios logrando una gestión de excelencia, lo que la hará distintiva entre todas las Gerencias de Personal de las instituciones públicas del

Municipio. En esta perspectiva, es significativo señalar que, (Chiavenato, 2001). Indica:

La Reingeniería de Procesos es el replanteamiento de los procesos empresariales y su redefinición radical; significa reestructuración total de los procesos empresariales para alcanzar drásticos mejoramientos en el desempeño, la calidad, los costos, la velocidad y atención. No es solo un mejoramiento de los procesos, sino una reestructuración radical, drástica y fundamental. La Reingeniería trata de sustituir la departamentalización funcional o por productos por la departamentalización por procesos, es decir, la orientación vertical o jerarquizada por la orientación horizontal. En consecuencia pasa de departamento funcional a equipos de proceso. (p.245).

Es decir, que la Reingeniería de Procesos, es el rediseño radical de los procesos empresariales de las organizaciones con el propósito de lograr el mejoramiento continuo y aprovechamiento de todos sus recursos humanos, financieros y tecnológicos. En consecuencia, el éxito de la Reingeniería de Procesos en la Gerencia de Talento Humano Alcaldía Libertador Mérida dependerá del desempeño de los colaboradores como equipo e incluso en el desempeño individual; es significativo mencionar que la responsabilidad más elevada en el proceso de Reingeniería recae sobre los gerentes teniendo estos como desafío fundamental lograr el máximo desempeño de los colaboradores.

Procesos Administrativos

Para que los Procesos Administrativos sean eficaces se deben planificar, organizar, dirigir y controlar; y éstas en su conjunto forman un efecto sinérgico, donde el resultado de éste conjunto de funciones, como lo es planificar, organizar, dirigir y controlar, constituyen un sistema en el cual

cada una de ellas interrelacionadas son de mayor importancia para el Proceso Administrativo.

Es por ello, que en palabras de Chiavenato, (2001) señala que “el proceso administrativo es un medio de integrar diferentes actividades para poner en marcha la estrategia empresarial.” (p. 132). Es decir, es la concatenación de cada una de las actividades que se presenta en los Procesos Administrativos, como se mencionó anteriormente planificar, organizar, dirigir y controlar, con la finalidad de cumplir con las estrategias empresariales como lo es su visión, misión, valores organizacionales y objetivos estratégicos.

Teoría de los Procesos Administrativos

La teoría de los Procesos Administrativos es valiosa ya que dedica parte de ella a la resolución de los problemas de la administración preparando las herramientas principales, con el propósito de lograr los fines y objetivos que viene siendo el atributo de toda gestión; por ello, las directivas, las políticas, los fines, los objetivos, los planes, las metas, los procedimientos y los métodos, constituyen el entorno que determina a cada una de las organizaciones.

En este sentido, parafraseando a Melinkoff, (1990) la Teoría de los Procesos Administrativos es una teoría que envuelve el conjunto de procesos, procedimientos y métodos utilizados por la administración para el cumplimiento de sus fines y objetivos, teniendo como propósito el perfeccionamiento de los procesos para obtener un alto grado de eficiencia, derivada de la utilización y practica de ellas; en otras palabras, ésta teoría pone en práctica todos los medios para alcanzar objetivos.

Así mismo, cabe señalar que los Procesos Administrativos se configuran con una serie de procesos propios de esta teoría y cada uno de estos procesos se encuentran concatenados sin hacer exclusión uno de otro, por ello, los procesos que se derivan de esta teoría son los siguientes: el diagnóstico, el pronóstico, la planificación, la coordinación, control, valoración, y por último el proceso de comunicación.

Importancia de los Procesos Administrativos

Dentro de las actividades de las organizaciones, se llevan a cabo las funciones administrativas, entre las que podemos nombrar, planificar, organizar, dirigir y controlar, pero que al concatenarse constituyen lo que es Proceso Administrativo, en él se percibe el desenvolvimiento y el desempeño de cada una de esas funciones que deben realizarse de forma ordenada, generando los procesos gerenciales; estas cuatro funciones administrativas conforman un ciclo, es decir, se renuevan una y otra vez desde su inicio hasta su fin en cualquiera de los niveles de las organizaciones, como lo son, nivel institucional, intermedio y operacional, con la finalidad de alcanzar los objetivos de cada una de organizaciones.

En este mismo orden de ideas, parafraseando a Hernández (2006), la importancia del proceso administrativo se debe, a que permite sistematizar y controlar las operaciones de los procesos administrativos, de la organización se permite una buena división del trabajo de acuerdo a sus recursos, permitiendo realizar una selección de acuerdo a las necesidades, se ponen en práctica estrategias, facilitando también el análisis de problema para su solución.

Por consiguiente, la importancia de los Procesos Administrativos se centra en el cumplimiento de los objetivos planteados por las organizaciones,

con el empleo óptimo de todos los recursos que poseen, como los son: humanos, materiales, financieros y tecnológicos. En efecto, se observa hoy en día, que los Procesos Administrativos se siguen utilizando en todas las organizaciones complejas ya consolidadas y en aquellas que están iniciando, evidenciando una vez más las actividades que cada una de las funciones administrativas representan para ellas.

En atención a lo expuesto por la investigadora, es de gran importancia señalar la relación que existen entre los Procesos Administrativos y la Reingeniería de Procesos, por lo que, la operacionalización de las funciones administrativas en todas las organizaciones, por ser en todo su conjunto dinámica, permite que en determinados momentos las organizaciones requieran de la Reingeniería de Procesos, con el propósito de rediseñarse, reorganizarse y reestructurarse los Procesos Administrativos u operativos para alcanzar mejores desempeños, en calidad, eficiencia, eficacia y costos, de modo que, la Reingeniería se ve enfocada en el reemplazo de las áreas funcionales por la áreas de procesos, en otras palabras pasa de presentar una ordenación jerarquizada a una ordenación horizontal.

Procesos

Ahora bien, los procesos son vistos como un medio e instrumento por excelencia para alcanzar los fines y metas de las organizaciones, con eficiencia, por ello, se hace importante para la investigadora definir procesos, en este mismo orden de ideas, se toma como referencia un autor de destacada trayectoria. En este mismo orden de ideas, Chiavenato, (2001) conceptualiza lo que es el proceso, diciendo:

Proceso es cualquier fenómeno que presente cambio continuo en el tiempo o cualquiera operación que tenga cierta continuidad o secuencia. El concepto de proceso implica que los acontecimientos y las relaciones entre estos son dinámicos, están en evolución y cambio constante. El proceso no es una situación inmóvil, estancada ni estática, sino móvil, continúa y sin comienzo ni fin, en una secuencia fija de eventos. (p. 132)

Es decir, que el proceso es una actividad continua que conlleva una serie de pasos, que con el pasar del tiempo pueden cambiar, ya que es dinámica en el tiempo, y por esa característica particular se presenta de forma permanente, no muestra su inicio ni su final ya que se muestra como una serie de eventos fijos.

Características de los Procesos

Una vez descrito el concepto de procesos, se hace fundamental mencionar sus rasgos elementales, en tal sentido, se cita a Medina y Sotomayor, (2013) que indican, las características más relevantes de los procesos básicos, y entre ellos están:

Transforma las entradas en salidas mediante recursos que van agregando valor en su desarrollo.

Cumple una función y es dinámico en el tiempo.

Su finalidad o consecución está determinada por su resultado.

Los procesos contienen un componente social que le conlleva a interactuar con otros procesos, el cual es análogo al comportamiento del ser humano.

Los procesos deben su accionar a satisfacer necesidades de los distintos clientes (internos y externos). (p. 39)

Debido a los rasgos que presentan los procesos se resalta que la integración de cada uno de ellos, es lo que permite lograr los objetivos

establecidos y que los mismos tengan alcances y ventajas, con la finalidad de ir en busca de la resolución de problemas dentro de la organización, con el objetivo de satisfacer las necesidades de los usuarios.

Tipos de Procesos

En este orden de ideas, para la mejor comprensión de los procesos, es significativo para la investigadora, hacer mención de los tipos de procesos que existen en una organización.

Es por ello, que cabe destacar, que para Manganelli y Klein, (1995) tipos de procesos de una organización son:

Procesos estratégicos son los más importantes e indispensables para los objetivos, las metas, el posicionamiento y la estrategia declarada de una compañía, los procesos estratégicos son una parte integrante de la manera como la compañía se define a sí misma. Dentro de este tipo de proceso, se encuentra el proceso de valor agregado, son los indispensables para satisfacer los deseos y las necesidades del cliente, y por los cuales éste está dispuesto a pagar; suministran o producen algo que él aprecia como parte del producto o servicio que se ofrece.

No estratégicos son aquellos que no son muy indispensables para los objetivos y metas de la estrategia empresarial de una compañía y en consecuencia, le agrega ningún valor a las organizaciones. (p. 10)

Por consiguiente, y en atención a lo expuesto, parafraseando a Manganelli y Klein, la Reingeniería de Procesos se centra en los procesos más importantes de las organizaciones, en este caso, en los procesos estratégicos, así como también, en los sistemas, políticas y estructuras

organizacionales, con la finalidad de lograr un máximo rendimiento en la aplicación de la Reingeniería de Procesos.

Por su parte, según Chiavenato (citado por Burbano y Calderón, 2015), existen tres tipos de procesos en la Reingeniería empresarial:

Procesos estratégicos son procesos destinados a definir y controlar metas de la organización, sus políticas y estrategias. Permiten llevar a adelante la organización. Están en relación muy directa con misión/visión de la organización, involucran personal del primer nivel.

Procesos operativos son procesos que permiten generar el producto/servicio que se entrega al cliente, por lo que inciden directamente en la satisfacción del cliente final. Generalmente, atraviesan muchas funciones. Son procesos que valoran los clientes y los accionistas. Los procesos operativos también reciben el nombre de proceso clave.

Procesos de soporte apoyan los procesos operativos, sus clientes son internos. Los procesos de soporte también reciben el nombre de apoyo.
(p 16)

En relación a los tipos de procesos que describe Chiavenato, es significativo hacer mención que en el caso de la presente investigación la reingeniería se aplicará a los procesos operativos y de soportes, por permitir estos generar servicios de calidad beneficiando así a los usuarios del mismo.

En suma, es relevante emplear correctamente los procesos en cualquier organización, ya que éstos contribuyen con la calidad de los productos y/o servicios que ofrece una organización, reduce costos y tiempo utilizado para la atención de los clientes o usuarios, lo que significa que la capacidad de respuesta ante cualquier Proceso Administrativo será de

excelencia, lo que produce el favorable desempeño de los procesos en las organizaciones.

Organizaciones

Con el pasar del tiempo, han sido evidentes las transformaciones a las que se han sometido las organizaciones, estas transformaciones se deben en mucho de los casos a lo cambiante del entorno social, donde las organizaciones se desenvuelven, a los avances tecnológicos, entre otros, lo que ha traído como consecuencia la evolución de las organizaciones en el tiempo y en el espacio. Por ello, siguiendo un enfoque amplio sobre las organizaciones, para Chiavenato (2001) las organizaciones:

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

Es decir, que las organizaciones, representan el conjunto de personas que se conforman de forma voluntaria para crear un ente que puede ser lucrativo o no, con la finalidad de lograr metas u objetivos concretos que pueden ser establecidos por cada una de las organizaciones a corto, mediano o largo plazo y que se debe tener presente la planificación para alcanzar el propósito particular de cada una de las organizaciones que es lo que la va a distinguir una organización de otra; al replantearse y reestructurarse las organizaciones se evidencia el proceso de Reingeniería que en cualquier momento por la dinámica constante de la sociedad las

organizaciones van a requerir. Es importante señalar que todas las organizaciones deben adaptarse constantemente a su ordenamiento jurídico y de acuerdo a su marco legal formal.

Características de la Organizaciones

Las grandes organizaciones también son denominadas organizaciones complejas, siguiendo lo establecido por Chiavenato, (2007) y en ellas se presenta las siguientes características:

Complejidad hace referencia a la complejidad estructural, es decir, a los distintos niveles bien sea horizontales o verticales de las organizaciones, por ello, cuando comienza a surgir la división del trabajo, se acrecienta la complejidad horizontal originándose los niveles jerárquicos para un alto control y regulación, lo cual produce el ascenso de la complejidad vertical.

Anonimato lo primordial es que las operaciones que se llevan a cabo dentro de las organizaciones sean realizadas, sin importar quien las efectúe; es decir, que para las organizaciones es valioso las tareas y operaciones mas no las personas que las ejecutan.

Rutinas estandarizadas para procedimientos y canales de comunicación dentro de las organizaciones, se evidencian la formación de grupos informales que conservan una acción personalizada.

Estructuras personalizadas no oficiales es la organización informal que se desempeña de manera semejante a la estructura formal en las organizaciones.

Tendencia a la especialización y a la diversificación de funciones

es decir que divide las líneas de autoridad formal de la competencia profesional y técnica.

Tamaño es un componente esencial de las organizaciones, porque con ella se identifica a las grandes organizaciones tanto en número de participantes como el de las áreas o departamentos que forman parte de su estructura organizacional. (p. 7)

Por consiguiente, todas las organizaciones presentan en común las características anteriormente nombradas, pero esto no significa que puedan existir organizaciones idénticas, por lo que cada una varía en cuanto a su tamaño, estructuras organizacionales, funciones y formas de brindar sus servicios, el ambiente en donde se desenvuelve el cual influirá sobre el desempeño de las organizaciones, lo cual las hace verdaderamente complejas.

Dentro de este orden de ideas, es importante señalar que la Alcaldía del Municipio Libertador Mérida presenta éstas seis características propias de las organizaciones, lo cual la hace una institución pública compleja en donde se reflejan los niveles horizontales y verticales dentro de su estructura organizacional, refiriéndose así a organizaciones altas donde sus niveles jerárquicos son muchos y en consecuencia, se necesitan intermediarios con la finalidad de reorganizar y unir las actividades de los colaboradores que se desenvuelven en ella.

Tipos de Organizaciones

Por lo antes descrito, tomando en cuenta la definición de lo que es una organización, y sus características, parafraseando a Chiavenato, (2007) las

organizaciones pueden dividirse en áreas o ramas, como lo son, industriales, económicas, comerciales, religiosas, militares, educativas, sociales, políticas, entre otras; por consiguiente, pueden clasificarse por sus objetivos de la siguiente manera:

Organizaciones lucrativas este tipo de organizaciones buscan la autosustentación por medio de los resultados financieros y de alcanzar ingresos excedentes de inversiones o capital; un claro ejemplo sobre organizaciones lucrativas se evidencia en las empresas, que enfocada en cualquiera de las ramas antes mencionadas, perciben la necesidad del lucro por medio de la producción o la prestación de un servicio.

Organizaciones no lucrativas evidentemente, su objetivo principal no es el lucro, por lo que las fuentes de ingresos que posee este tipo de organizaciones no lucrativas son, ingresos del Gobierno o del sector público, ingresos propios por pago de servicios públicos ofrecidos a las distintas comunidades, bien sea, municipales o estatales, así como también, entre sus ingresos pueden estar las donaciones individuales o de empresas privadas. (p. 10)

Tomando en cuenta, la clasificación de las organizaciones, es significativo para la investigadora, señalar en cuál de estos dos tipos de organizaciones, se ubica la Alcaldía del Municipio Libertador Mérida, por ello, la misma se sitúa en las organizaciones no lucrativas; ya que se maneja por un presupuesto que es elaborado y solicitado por esta institución directamente al ejecutivo nacional, el cual es aprobado por ellos para la ejecución del programa operativo anual, es decir, que la totalidad de sus ingresos son aportados por el Gobierno Nacional.

Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía Libertador Mérida

Ya desarrollado el referencial teórico del tema de estudio, es relevante mencionar que en la estructura organizativa de la Alcaldía la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía Libertador Mérida depende directamente de la Gerencia General mediante Decreto N° 012-2015 de fecha 01 de Diciembre de 2015; de este mismo modo, se mencionara el objetivo y las funciones de esta.

Misión de la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía Libertador Mérida

Moderna, flexible, y sobre todo proactiva a fin de lograr la implementación y aplicación de un sistema de adiestramiento y selección que permita formar al personal más idóneo en el desempeño de sus tareas, conllevando a la optimización del servicio; fortaleciendo la calidad de vida de los trabajadores y consolidando un clima laboral positivo bajo el enfoque sistémico y mejoramiento continuo, lo que permitirá encaminar la acción de los mejores servidores públicos que se deben a una comunidad que requiere de la mejor y mayor atención a sus solicitudes y por ende a una respuesta objetiva, concreta y oportuna a sus necesidades.

Visión de la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía Libertador Mérida

Ser parte integral, en la consecución de los objetivos de la Alcaldía del Municipio Libertador del Estado Mérida, mediante la preparación del talento humano con base en la formación innovadora, conllevando a la optimización del servicio y la mejor imagen para lograr los más altos niveles de calidad de vida y eficiencia.

Objetivo de la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía Libertador Mérida

Asesorar, planificar y controlar el desarrollo de políticas y programas de la Administración de Personal y Recursos Humanos de la Alcaldía.

Funciones de la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía Libertador Mérida

1. Asesorar y asistir a todas las dependencias de la Alcaldía lo correspondiente a todos los aspectos relacionados con las técnicas de administración de Recursos Humanos.
2. Planificar, orientar y conducir el ingreso, desarrollo y permanencia del personal que requiere la Alcaldía, a fin de lograr la mayor eficiencia en la prestación de los servicios que demandan los ciudadanos.
3. Asesorar al Alcalde en la interpretación de las políticas y normas en materia de personal.
4. Discutir y resolver conjuntamente con los directivos sindicales, Inspector de Trabajo, Consultoría Jurídica y Síndico Procurador Municipal lo concerniente entre los trabajadores y a la municipalidad.
5. Planificar las políticas, procedimientos y programas del área de personal y orientar a todas las dependencias en la aplicación de las mismas.
6. Implantar las técnicas modernas relativas a la administración de personal.
7. Promover el desarrollo del personal de la municipalidad, mediante la capacitación y adiestramiento para mejorar sus conocimientos, habilidades y destrezas; la promoción de ascensos, aumentos de sueldos y otros emolumentos e incentivos a los funcionarios y trabajadores al servicio del municipio.

- 8.** Programar y asegurar el bienestar social y la justa distribución de sueldos y salarios a los funcionarios de la municipalidad.
- 9.** Incentivar y lograr la mayor participación del personal en todos los programas que realice la Alcaldía y promover la identificación con la institución como ente al servicio de los ciudadanos.
- 10.** Realizar estudios para conocer las necesidades de la Alcaldía en el área de personal y poder implantar técnicas y procedimientos óptimos para satisfacer dichas necesidades.
- 11.** Realizar estudios sobre sueldos y salarios, otros emolumentos y sobre la clasificación de cargos a fin de promover el mejoramiento, bienestar y desarrollo constante del personal que presta sus servicios a la Alcaldía.
- 12.** Promover un clima de cooperación de adecuadas comunicaciones y de buenas relaciones con el personal.
- 13.** Administrar los contratos colectivos de los obreros, empleados y docentes.
- 14.** Informar al Alcalde sobre la formación, desarrollo y mantenimiento de la política y programas relacionados con la administración de personal.
- 15.** Elaborar conjuntamente con el Departamento de Consultoría Jurídica los expedientes relacionados con los hechos que dieran lugar a la aplicación de sanciones previstas en las ordenanzas y reglamentos vigentes.
- 16.** Presentar a consideración del Alcalde, Proyectos de Ordenanzas de Carrera Administrativa para los empleados a fin de que exista un instrumento actualizado a los requerimientos administrativos modernos, que rijan las relaciones entre la municipalidad y sus trabajadores.
- 17.** Ejecutar aquellas atribuciones que señale la Ley Orgánica del Poder Público Municipal, el Alcalde, la Gerencia General, las ordenanzas y demás leyes vigentes.

Alcaldía del Municipio Libertador del Estado Mérida Reseña Histórica

La Alcaldía del Municipio Libertador del Estado Mérida, surge el 09 de Octubre de 1958, cuando se forma el primer cabildo (actualmente conocido como Alcaldía), como primeros alcaldes: Juan Andrés Valera y Don Juan Esteban. A partir de esta fecha muchos han sido los nombres que ha tenido esta figura municipal entre las que podemos mencionar: Cabildo, Ayuntamiento, Consejo Municipal y, actualmente, Alcaldía.

Para 1992, se sustituyen los municipios autónomos y los municipios foráneos se convierten en parroquias, por lo tanto en el Municipio Libertador Capital de Mérida tiene bajo su jurisdicción 15 Parroquias: Antonio Spinetti Dini, Arias, Caracciolo Parra Pérez, Domingo Peña, El Llano, Gonzalo Picón Febres, Jacinto Plaza, Juan Rodríguez Suárez, Lasso de la Vega, Mariano Picón Salas, Milla, J. J. Osuna Rodríguez, Sagrario, El Morro y Los Nevados.

El Municipio Libertador del Estado Mérida es uno de los más sobresalientes en cuanto a desarrollo económico, población y área dentro de esta entidad andina, el Municipio debe su nombre en honor al libertador de Venezuela, Simón Bolívar, pues fue en este municipio donde se le concedió dicho calificativo por vez primera.

Por consiguiente, siendo uno de los municipios más importantes del Estado, limita por el norte con los municipios Caracciolo Parra Olmedo y Justo Briceño; por el sur con el estado Barinas y el municipio Aricagua, por el este con los municipios Santos Marquina y Rangel y por el oeste con el municipio Campo Elías. Tiene una población estimada, de acuerdo al Censo de Población y Vivienda del año 2011 efectuado en el Municipio

Libertador de 217.537 habitantes que representan un 26,25%, de la ciudad de Mérida. Así mismo, el resto de la población se distribuye dentro de las localidades del Morro y Los Nevados dentro de la zona sur del municipio. La actividad económica dentro del municipio se basa primordialmente en el turismo y el sector de servicios generados alrededor de la Universidad de Los Andes.

En efecto éste, es regido por un Alcalde, electo por espacio de cuatro años desde el proceso de descentralización iniciado en el país en 1989, además, cuenta con un Concejo Municipal, rector de todas las políticas del Municipio. En cada Municipio se elegirá un Alcalde por mayoría relativa, en votación universal, directa y secreta, con sujeción a lo dispuesto en la ley Orgánica del Sufragio.

La competencia de organizar los municipios autónomos le corresponde a los Estados por medio de una ley que dictan los respectivos Consejos Legislativos. Según el Artículo 168 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela: “Los Municipios constituyen la unidad política primaria de la organización nacional, gozan de personalidad jurídica plena y autonomía dentro de los límites de esta Constitución y de la ley.” (p. 101).

Misión de la Alcaldía del Municipio Libertador

La Alcaldía del Municipio Libertador del Estado Mérida tiene como Misión investigar, planificar y gerenciar con la participación activa de los ciudadanos, las necesidades de su ámbito territorial, fundamentada en un recurso humano caracterizado por un alto nivel ético, proactivo y con vocación de servicio a fin de elevar la calidad de vida del merideño

Visión de la Alcaldía del Municipio Libertador

En tal sentido, la Alcaldía del Municipio Libertador del Estado Mérida se concibe como una institución moderna, donde promueva el progreso integral y sostenible del ámbito territorial que le corresponde, con un alto desarrollo de sus competencias a través del establecimiento de procesos actualizados y productivos que contribuya al desarrollo humano y a la solución de los problemas y requerimientos de la sociedad actual y futura.

La Alcaldía del Municipio Libertador en la actualidad cuenta con ocho gerencias, mediante las cuales, cada gerencia desempeña una función específica cumpliendo de esa manera con lo establecido en la Constitución Bolivariana de Venezuela de 1999 y las nuevas Leyes Nacionales donde le asigna las atribuciones correspondiente a las alcaldías de cada Estado, asimismo la alcaldía presenta institutos autónomas que se rigen por sus normas internas.

Estructura Funcional de la Alcaldía del Municipio Libertador

La Alcaldía del Municipio Libertador tiene una estructura funcional constituida de la siguiente manera: la Gerencia General, Gerencia de Planificación, Presupuesto y Control de Gestión, Gerencia de Administración y Finanzas, Gerencia de Ordenamiento Territorial y Urbanismo, Gerencia de Vialidad Urbana Tránsito y Transporte, Gerencia de Servicios Públicos, Gerencia de Desarrollo Social, Gerencia de Mantenimiento y Servicios y la Gerencia de Talento Humano, para un total de nueve (9) Gerencias; así como también los entes descentralizados que dependen directamente del despacho del Alcalde y que le brindan los servicios a las comunidades del municipio como los son: Consejo Municipal de los Derechos del Niño y el Adolescente (CMDNNA), Fondo Municipal de Protección del Niño y el

Adolescente, Instituto Autónomo de la Policía Municipal, Fundación Parque Ciudad de los Niños, Fundación Feria Internacional del Sol (FERISOL), Instituto Municipal de la Cultura (INMUCU), Instituto Municipal de la Vivienda (INVIVIENDA), Servicios Autónomo Municipal de Administración Tributaria (SAMAT), Instituto Autónomo Municipal para el Manejo Integral de los Residuos y Desechos Sólidos (INAMMIRED), Fundación Parque Albarregas, Terminal de Pasajeros “José Antonio Paredes” y el Instituto Municipal del Deporte (INDEPORTE).

www.bdigital.ula.ve

Organigrama de la Alcaldía del Municipio Libertador del Estado Mérida

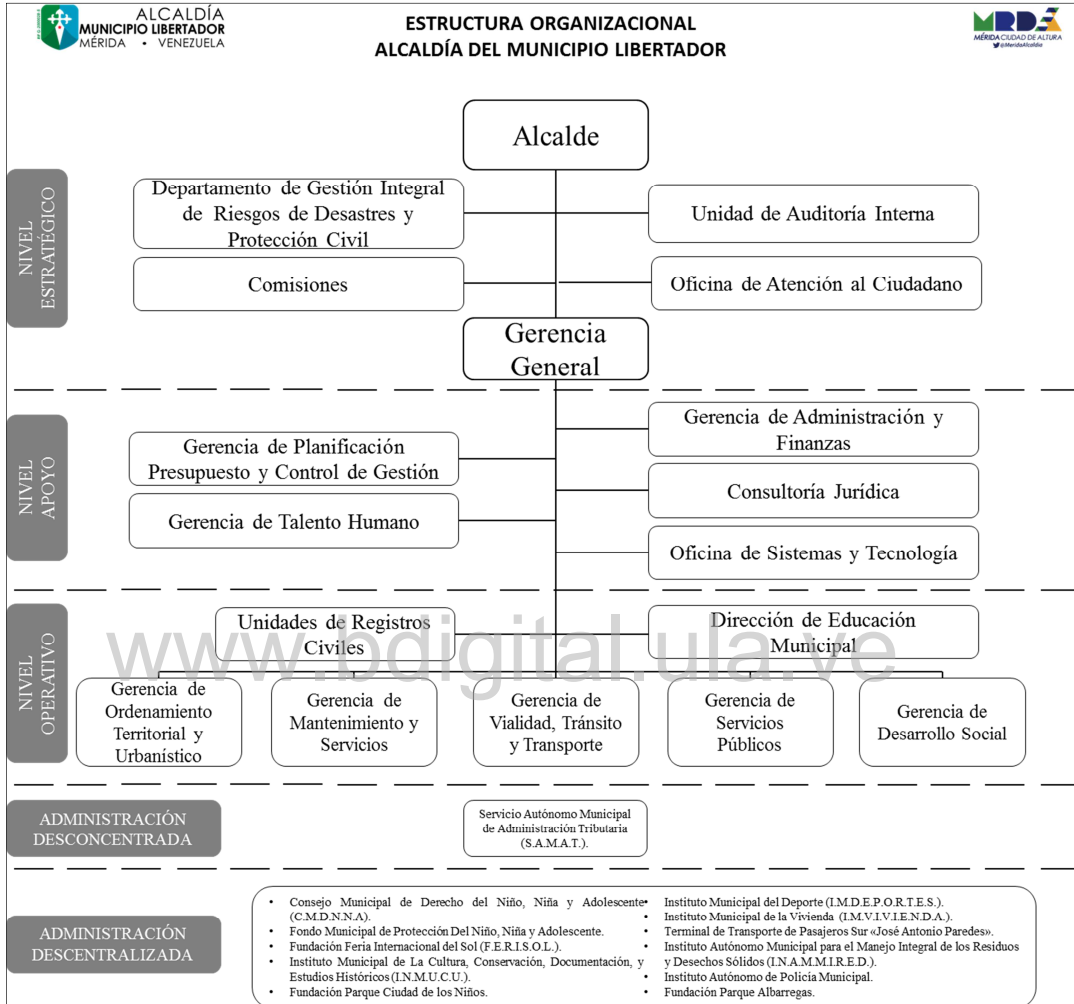


Figura 1. Estructura Organizativa de la Alcaldía. Decreto N° 020-2016.

Bases Legales

Es preciso señalar, que a criterio de la investigadora, para el desarrollo del referencial legal, se seguirá como orientación la pirámide de Kelsen, ya que se ordenará la normativa legal como lo establece dicha pirámide.

Por ello, el presente trabajo tendrá como fundamento legal los siguientes documentos: Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), Organización Internacional del Trabajo (OIT 1980), Ley Orgánica de la Administración Pública (2001), Ley Orgánica del Poder Público Municipal (2001), Ley Orgánica de Procedimientos Administrativos (2001), Ley de Simplificación de Trámites Administrativos (2014), Ordenanza de Personal del Concejo Municipal (2012), y la Ordenanza de Reorganización de la Alcaldía del Municipio Libertador del Estado Mérida (2015). Así como se muestra en la siguiente figura N° 2.



Figura 2: Pirámide normativa legal. Avila, (2016).

Rango Constitucional

Así mismo, en el rango constitucional se ubica en primer lugar la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), como norma suprema de nuestro ordenamiento jurídico, debe destacarse que la Administración Pública principalmente se rige por esta norma y sus principios se encuentran establecidos en el artículo 141, el cual expresa: “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.” (p. 87). Debido a que el ámbito donde se desenvuelve la Alcaldía del Municipio Libertador Mérida es del sector público, sus principios rectores están contemplados dentro del ámbito de la Administración Pública, por ello, es importante destacar que la presente investigación se apoya en elementos fundamentales como la eficiencia, la eficacia y la celeridad que puedan adoptar los Procesos Administrativos con la aplicación de la Reingeniería.

Por otra parte, también corresponde hacer mención sobre el artículo 169 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999):

La organización de los Municipios y demás entidades locales se regirá por esta Constitución, por las normas que para desarrollar los principios constitucionales establezcan las leyes orgánicas nacionales, y por las disposiciones legales que de conformidad con aquellas dicten los Estados. La legislación que se dicte para desarrollar los principios constitucionales relativos a los Municipios y demás entidades locales, establecerá diferentes regímenes para su organización, gobierno y administración, incluso en lo que respecta a la determinación de sus competencias y recursos, atendiendo a las condiciones de población, desarrollo económico, capacidad para generar ingresos fiscales propios, situación geográfica, elementos históricos y culturales y otros factores relevantes. En particular, dicha legislación establecerá las opciones para la organización del régimen de gobierno y administración local que corresponderá a los Municipios con

población indígena. En todo caso, la organización municipal será democrática y responderá a la naturaleza propia del gobierno local. (p. 101)

Lo antes expuesto, hace referencia a que la organización del gobierno Municipal debe regirse por los principios que establece la Constitución, concatenado con la legislación especial para ello, como lo es legislación Municipal, por lo que se percibe que, la organización o reorganización que se pueda realizar en este ámbito debe estar enmarcada dentro de ella para que surta efectos legales.

En segundo lugar, dentro del rango constitucional, se ubica también, la Organización Internacional del Trabajo (OIT), siendo este el organismo especializado que se ocupa de asuntos de trabajo y las relaciones laborales, protegiendo los derechos de los trabajadores.

Se toma en cuenta como fundamento legal para el presente estudio, el Convenio 150 de la OIT (1980) en su: artículo 4 el cual expresa: "Todo Miembro que ratifique el presente Convenio deberá garantizar, en forma apropiada a las condiciones nacionales, la organización y el funcionamiento eficaces en su territorio de un sistema de administración del trabajo, cuyas funciones y responsabilidades estén adecuadamente coordinadas." (párr. 14)

Debido a que nuestro país se encuentra suscrito a este organismo, entre uno de sus tratados internacionales importantes dentro del marco social, es por ello, que se hace mención de la OIT en el presente estudio ya que en el Convenio y artículo antes mencionado, se percibe que nuestro país debe garantizar en todos sus ámbitos, tanto del sector público como del sector privado, la organización y el funcionamiento eficaz del trabajo, acorde con funciones y responsabilidades ordenadas, demostrando aquí la concordancia con el tema central de estudio.

Rango Legal

En este mismo orden de ideas, en el rango legal, se enmarca la Ley Orgánica de la Administración Pública (2001), esta ley rige el funcionamiento y organización de la Administración Pública a nivel Nacional, Estatal, Regional y Municipal, lo que la hace vinculante al ámbito y área de aplicación del presente estudio.

Es por ello, que se ajustan a la presente investigación los siguientes artículos:

Artículo 5: La Administración Pública está al servicio de los particulares y en su actuación dará preferencia a la atención de los requerimientos de la población y a la satisfacción de sus necesidades.

La Administración Pública debe asegurar a los particulares la efectividad de sus derechos cuando se relacionen con ella. Además tendrá entre sus objetivos la continua mejora de los procedimientos, servicios y prestaciones públicas, de acuerdo con las políticas fijadas y teniendo en cuenta los recursos disponibles, determinando al respecto las prestaciones que proporcionan los servicios de la Administración Pública, sus contenidos y los correspondientes estándares de calidad. (párr. 6-7)

Lo antes expuesto indica que la administración Pública, debe satisfacer las necesidades de los usuarios particulares, al cual le da mayor importancia, buscando siempre la mejora continua en todos los servicios que dichas instituciones ofrecen, brindado así calidad de servicios a los usuarios; en consecuencia, en dicho artículo se refleja el objetivo principal de la Reingeniería.

Artículo 12: La actividad de la Administración Pública se desarrollará con base en los principios de economía, celeridad, simplicidad administrativa, eficacia, objetividad, imparcialidad, honestidad, transparencia, buena fe y confianza. Asimismo, se efectuará dentro de parámetros de racionalidad técnica y jurídica.

La simplificación de los trámites administrativos será tarea permanente de los órganos y entes de la Administración Pública, así como la supresión de los que fueren innecesarios, todo de conformidad con los principios y normas que establezca la ley correspondiente.

A fin de dar cumplimiento a los principios establecidos en esta Ley, los órganos y entes de la Administración Pública deberán utilizar las nuevas tecnologías que desarrolle la ciencia, tales como los medios electrónicos, informáticos y telemáticos, para su organización, funcionamiento y relación con las personas. En tal sentido, cada órgano y ente de la Administración Pública deberá establecer y mantener una página en la Internet, que contendrá, entre otra información que se considere relevante, los datos correspondientes a su misión, organización, procedimientos, normativa que lo regula, servicios que presta, documentos de interés para las personas, así como un mecanismo de comunicación electrónica con dichos órganos y entes disponible para todas las personas vía Internet. (p. 4)

En el artículo antes mencionado, se observa que entre una de las funciones de los órganos y entes de la Administración Pública se encuentran la simplificación de trámites administrativos de conformidad con las normas que establece la ley, colocando en práctica la utilización de medios tecnológicos, por esta razón, uno de los mecanismos para la obtención de la Reingeniería de Procesos Administrativos en la Alcaldía del Municipio Libertador Mérida, es colaborar con la tecnología para innovar.

Dentro de este rango legal, también se encuentra la Ley Orgánica del Poder Público Municipal (2001), que establece las directrices en cuanto al funcionamiento, organización administración y control del gobierno Municipal, teniendo participación la comunidad municipal, en efecto se tomara como base legal para el presente trabajo, el siguiente articulado:

Artículo 53: Cada Municipio tiene competencia para organizar el funcionamiento de sus órganos y regular las atribuciones de las distintas

entidades municipales. El Concejo Municipal dictará las normas que regulen su autonomía funcional y su ordenamiento interno. (p. 15). Es decir, la presente ley le otorga competencia a cada Municipio de la mano con su Consejo Municipal para organizar su funcionamiento, lo que se evidencia que la Alcaldía puede adoptar normas nuevas y modernas para su mejor desenvolvimiento, no teniendo restricción el tema del presente estudio, siempre y cuando se acople a su normativa legal, es importante señalar que esta competencia que es otorgada como tal a los Municipios, también se observa en el artículo 56, numeral 2, literal h, de la misma Ley.

En este mismo orden de ideas, se encuentra también la Ley Orgánica de Procedimientos Administrativos, publicada en Gaceta Oficial N° 2.818, Extraordinaria, de fecha 01 de Julio de 1981, el cual sustenta el tema de investigación, de acuerdo con los principios de eficacia, racionalidad técnica y jurídica, por ello, en su artículo 30 se lee “La actividad administrativa se desarrollará con arreglo a principios de economía, eficacia, celeridad e imparcialidad. Las autoridades superiores de cada organismo velarán por el cumplimiento de estos preceptos cuando deban resolver cuestiones relativas a las normas de procedimiento.” (p. 3). De este artículo se deduce que las personas encargadas de cada órgano u ente, tienen el deber de velar por el cumplimiento de los principios por los que se rige la actividad administrativa, por ello se toma en cuenta dicha ley como sustento de la presente investigación.

Por último, en este rango legal se encuentra la Ley de Simplificación de Trámites Administrativos (2014), establece los principios y bases, para la simplificación de los trámites administrativos de la Administración Pública, así mismo, se encuentran los siguientes artículos:

Artículo 4: La simplificación de los trámites administrativos tiene por finalidad racionalizar y optimizar las tramitaciones que realizan las personas ante la Administración Pública a los fines de mejorar su eficiencia, eficacia, pertinencia, utilidad, para así lograr una mayor celeridad y funcionalidad en las mismas, reducir los gastos operativos, obtener ahorros presupuestarios, cubrir insuficiencias de carácter fiscal y mejorar las relaciones de la Administración Pública con las persona. (p. 1)

Es así, que se percibe que esta ley es explícita en cuanto a la simplificación de los trámites administrativos que se efectúan en distintos órganos y entes de la Administración Pública, van a favorecer en líneas generales tanto a las personas que hacen uso de dichos organismos, como aquellas que laboran dentro de ellos, lo que conlleva a una agilización de los procesos, y que los mismos se realicen con eficiencia y eficacia.

Artículo 9: El diseño de los trámites administrativos debe realizarse de manera que los mismos sean claros, sencillos, ágiles, racionales, pertinentes, útiles y de fácil entendimiento para las personas, a fin de mejorar las relaciones de estos con la Administración Pública, haciendo eficiente y eficaz su actividad. (p. 3). Es decir, que al momento de diseñarse los trámites administrativos, es importante tomar en cuenta que éstos sean comprensibles y favorables para cualquier ciudadano que lo requiera.

Rango Sub – Legal

En este rango se encuentra la Ordenanza sobre la Reforma del Manual de Organización y Funciones del Concejo y la Alcaldía del Municipio Libertador del Estado Mérida, publicada en Gaceta Oficial Municipal, Depósito Legal N° 79-0151, Extraordinaria N° 95 Año IV, de fecha 17 de Julio de 2003, en cuanto a sus atribuciones, clasificación y remuneraciones de cargos, selección y contratación de personal, entre otras.

También se encuentra en este rango sub - legal, la Ordenanza de Reorganización de la Alcaldía del Municipio Libertador del Estado Mérida, de fecha primero de diciembre del año dos mil quince (2015), según Decreto N° 021-2015, con la finalidad de reorganizar y mejorar la técnica jurídica administrativa que permita una mejor comprensión, utilización, medición y control del funcionamiento, organización y estructuración que rige la actividad de la Alcaldía del Municipio Libertador del Estado Bolivariano de Mérida, así como lo establece uno de sus considerando.

www.bdigital.ula.ve

Operacionalización de Variables

Objetivo General: Proponer la Reingeniería de Procesos Administrativos en la Gerencia de Personal Alcaldía Libertador Mérida.				
Objetivos Específicos	Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
1. Diagnosticar los Procesos Administrativos utilizados en la Gerencia de Personal de la Alcaldía Libertador Mérida.	Procesos Administrativos	Funciones	Planificar Organizar Dirigir Controlar	1, 2 3, 4, 5 6, 7 8, 9
2. Identificar las debilidades en los procesos administrativos de la Gerencia de Personal de la Alcaldía Libertador Mérida.				
3. Describir los Procesos Administrativos existentes en la Gerencia de Personal de la Alcaldía Libertador Mérida.				
4. Diseñar un plan de Reingeniería de Procesos Administrativos en la Gerencia de Personal de la Alcaldía Libertador Mérida.	Reingeniería de Procesos	Actividades	Rediseñar Reorganizar Reorientar Reestructurar	10, 11 12, 13,14 15,16 17

Tabla 1. Jerarquización de las Teorías. Avila, (2016).

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

El marco metodológico de la presente investigación, describe secuencialmente, los pasos a seguir para el cumplimiento y desarrollo del estudio, teniendo como fundamento investigaciones previas realizadas por el investigador y los conocimientos obtenidos, con el fin de desarrollar los objetivos específicos sobre el tema de la investigación la Reingeniería de Procesos Administrativos en la Gerencia de Talento Humano Alcaldía Libertador Mérida.

www.bdigital.ula.ve

Nivel de la Investigación

De acuerdo con el nivel de investigación, la misma se encuentra relacionado por el grado de profundidad con que se aborde el tema y su resultado, por ello en palabras de Arias, (2012) “el nivel de la investigación se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio.” (p.23). Tomando en cuenta la cita antes mencionada, se debe expresar que el nivel de la presente investigación es cuantitativa, característica dada por el positivismo lógico al cual se le atribuye; su particularidad se fundamenta en el análisis de la realidad presente, porque principalmente utiliza recolección de datos de forma directa recogida del mismo campo donde se desenvuelve la investigación de estudio, arrojando resultados de tipo cuantitativo siendo objetiva y su análisis de datos se basa en teorías o procedimientos estadísticos orientada a conseguir un resultado determinado.

Tipo de Investigación

El tipo de investigación se refiere al método que se utilizó para dar respuesta al problema de la investigación y la forma en que se recolectó la información necesaria para que la misma tenga un alcance y se transmita e propósito del investigador, por ello el tipo de investigación del presente estudio es descriptiva enmarcada en la modalidad de proyecto factible.

Por su parte, Arias (2012), indica que, la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere. (p.24). Tal como lo indica la cita la presente investigación se centra en plantear la Reingeniería de Procesos Administrativos en la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía Libertador Mérida.

Dentro de esta perspectiva, el presente trabajo también se encuentra enmarcado en la modalidad de proyecto factible, de modo que siguiendo la definición del Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales, (2012) el Proyecto Factible:

Consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades. (p. 21)

Tomando en cuenta la definición antes mencionada, se observa que el presente su línea investigativa es proyecto factible, ya que se propondrá un plan de Reingeniería de Procesos Administrativos para la Gerencia de

Talento Humano de la Alcaldía Libertador Mérida, con el propósito de solucionar el problema presente dando así respuesta a las necesidades operacionales que se evidencian en la Gerencia.

Diseño de la Investigación

En la presente investigación, el diseño es de campo apoyada en documental, porque la recolección de los datos proviene de manera directa, así como también su fundamento teórico se basa en la obtención de información de documentos impresos como libros, revistas, y leyes.

Así mismo, Arias (2012), indica que “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. ” (p. 31). Es decir, que la investigación de campo se basa en la recolección de datos que se realiza de forma directa del campo de estudio, sin alterar información que pueda cambiar la realidad de existente.

Siguiendo lo definido ob.cit (2012), es preciso acotar que para el desarrollo de la presente investigación en la Alcaldía Municipio Libertador Estado Mérida, se realizará un trabajo de campo, específicamente en la Gerencia de Talento Humano Alcaldía Libertador Mérida, obteniendo información directa del Gerente y de los colaboradores que allí se desempeñan, es decir, fuentes de información primaria, para la respectiva recolección de datos para el presente estudio.

En este mismo orden de ideas, como la presente investigación de campo se encuentra apoyada en la Documental, es preciso acotar que, en el Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales (2012), se menciona que, “se entiende por Investigación Documental, estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principalmente, en trabajos previos, información y datos divulgados por medio impresos, audiovisuales o electrónicos. La originalidad del estudio se refleja en el enfoque, criterios, conceptualizaciones, reflexiones, conclusiones, recomendaciones y, en general, en el pensamiento del autor.” (p. 20). Es decir, que toda investigación que se apoye en la obtención de documentos impresos, audiovisuales y electrónicas se enmarcaran dentro de este diseño de investigación que servirán de aportes a nuevos conocimientos.

En consecuencia, es significativo acotar que la presente investigación permitió utilizar como sustento del presente estudio información sobre referencias bibliográficas, leyes, trabajos especiales de grado y trabajos de ascensos, con el fin de obtener conocimiento teórico sobre Reingeniería de Procesos Administrativos, con la finalidad de fundamentar y desarrollar la investigación planteada y de esa manera facilitar futuras búsquedas.

Población y Muestra de la Investigación

En este mismo orden de ideas, con respecto al marco metodológico de la presente investigación, Arias (2012), menciona 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 extensivos las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y por los objetivos de estudio.” (p. 81). Es decir, que la población dependiendo del número de características a tomarse en cuenta determinará si es finita o

infinita, encontrándose relacionado con las conclusiones que arroje la investigación, enmarcada a su vez con el problema caso de estudio, en conjunto con los objetivos que se planteen.

Tabla 2
Distribución de la Población

Cargos	N° de Trabajadores
Gerente	1
Analista de Personal	8
Asistente Administrativo	3
Asistente de Oficina	3
Archivista	1
Recepcionista	1
Mensajero	1
Total de la Población	18

Nota: Distribución de la población, Avila, (2016).

Debe señalarse, que la muestra en cuanto a la presente investigación es la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía Libertador Mérida, el cual está definida por dieciocho personas que laboran en la Gerencia, es decir, que la población será un conjunto finito, por ser una población reducida, representada en la tabla N° 2. Por consiguiente, Arias (2012), expresa que, “la muestra es un subconjunto representativa y finito que se extrae de la población accesible.” (p. 81). Así mismo, la muestra es una herramienta que permite determinar el segmento de la población en estudio, en consecuencia, la muestra de la presente investigación, se conformará por la cantidad total constituida de la población, es decir, las dieciocho personas que laboran en la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía Libertador Mérida, ya que la

misma es pequeña representando el cien por ciento de la población, siendo esta muestra, a su vez, intencional.

En este orden de ideas, Ortiz (2008), señala “ es un tipo de muestreo no probabilístico que se caracteriza por el uso de juicios y por un esfuerzo deliberado por obtener muestras representativas, incluyendo áreas o grupos supuestamente típicos de la muestra” (p. 148); es importante señalar que también es restringida, ya que por lo limitado de la población se debe tomar como muestra el total de personas que conforman la Gerencia de Talento Humano, el cual como se señaló anteriormente se encuentra constituida por dieciocho personas.

Técnica e Instrumentos de la Recolección de Datos

La técnica de investigación, es definida por Arias (2012), quien dice “se entenderá por técnica de investigación, el procedimiento o forma particular de obtener datos o información.” (p. 67). En efecto, la técnica de investigación que se empleó en la presente investigación fue la encuesta.

En esta perspectiva, Arias (2012), indica “se define la encuesta como una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de si mismo, o en relación con un tema particular”: (p. 72). Ésta siendo una técnica bastante utilizada en estos tipos de investigación permite obtener información a través de preguntas que se les realizan a determinadas personas, como es el caso del presente estudio al personal de la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía Libertador Mérida.

El instrumento de recolección de datos que se utilizó en la presente investigación es el cuestionario. Así mismo, Arias (2012), indica que el cuestionario “es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita

mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario auto-administrado porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador.” (p. 74). Es decir, que el cuestionario siendo un instrumento de recolección de datos de tipo escrito sirve para obtener información sobre lo que se desee investigar, y el mismo debe ser llenado por el encuestado, sin intervención de terceros, para obtener datos fiables.

Para la presente investigación se aplicó un cuestionario de tipo escrito, conformado por diecisiete preguntas y de esa forma obtener información relevantes para el trabajo, utilizándose un escalamiento de tipo de Likert, en las siguientes categorías Siempre, Algunas veces y Nunca. De modo que, Cañada y Sánchez, (1998), explican que el éste es un “un procedimiento de escalamiento en el que el sujeto asigna los estímulos a un conjunto específico de categorías o cuantificadores lingüísticos, en su mayoría, de frecuencia (siempre, a veces, nunca, etc.) o de cantidad (todo, algo, nada, etc.).(p.623). por lo anteriormente descrito, dicho escalamiento sirvió para analizar los resultados de la obtenidos, con el propósito relacionar las preguntas realizadas en el cuestionario con el propósito de darle sentido explicativo a la presente investigación, (Anexo A)

En este mismo orden de ideas, para la validez del instrumento se solicitó la opinión de tres expertos, entregándosele a cada uno un ejemplar, con la finalidad de aportar su dictamen final sobre el instrumento; así mismo, para Acuña y Rivas, (1986), la validez “se refiere al grado en que mide, lo que se pretenda que mida y no otra variable asociada a la que se pretende medir.” (p. 324). En el caso del presente estudio, el grupo de expertos está conformado por, el experto A: Julia Carruyo, Licenciada en Educación, en la especialidad de Metodología de la Investigación, con postgrado Planificación, Metodología, Psicología; el experto B: Freddy Alberto Mora Bastidas.

Abogado, Magister en Derecho Laboral y el experto C: María Bolivia Mora Noguera, Abogado y Politólogo, Especialista en Sociedades Mercantiles. (Anexo B). Posteriormente se validó la información mediante el Coeficiente de Validez de Contenido obtenido según la valoración de los expertos, el cual es de 9374, indicando que el instrumento es altamente válido, cumpliendo así con su finalidad. (Anexo C)

En este mismo orden de ideas, para Veliz, (2014), la confiabilidad “se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados” (p. 24). Es decir, que es la capacidad tiene un instrumento que al ser aplicado consecutivamente produce los mismo resultados. En consecuencia, para determinar la confiabilidad del instrumento, en base a los datos obtenidos el cual se organizaron y se procesaron, se utilizó el cálculo estadístico Alfa de Cronbach, por medio del programa estadístico SPSS, obteniéndose como resultado 0,973 de acuerdo a los diecisiete ítem que conforman el cuestionario, siendo el instrumento altamente confiable. (Anexo D)

CAPITULO IV

ANALISIS DE RESULTADOS

En este capítulo, se presenta el análisis de los resultados obtenidos luego de la aplicación del instrumento para la recolección de datos que justifica la propuesta de la Reingeniería de Procesos Administrativos en la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía Libertador Mérida. En este sentido y sustentado por Arias (2012), quien expone que la aplicación del instrumento, “luego de ubicar la muestra seleccionada, se procede a la recolección de datos u obtención de la información, la cual se registra o se guarda en el instrumento empleado” (p. 136). Es así que, luego de la elaboración y aplicación del instrumento se procede al análisis de los resultados obtenidos agrupando dicha información por ítem, como es el caso.

Por consiguiente, para el respectivo análisis de los resultados, se tomó en cuenta el nivel de investigación del presente trabajo, como ya se mencionó anteriormente es cuantitativo, es por ello que Arias, (2012) indica que el análisis de datos:

... en investigaciones de campo con un enfoque cuantitativo, cuando el objetivo es describir ciertas características de un grupo mediante la aplicación de un cuestionario, el análisis estadístico más elemental consiste en elaborar una tabla de distribución de frecuencias absolutas y relativas o porcentajes, para generar un gráfico a partir de dicha tabla. (p.136).

En este orden, el análisis de datos en esta investigación es el enfoque cuantitativo, aplicándose como instrumento el cuestionario, representándose

en gráficos circulares, en el cual cada segmento significa el porcentaje de cada una de las opiniones de los participantes.

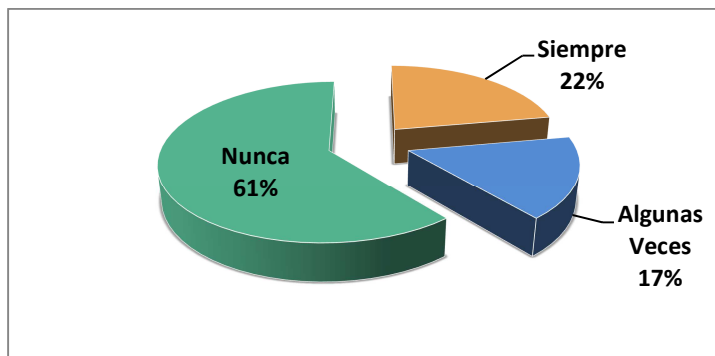


Figura 3: Planificación en la Gerencia, Avila, (2017)

Análisis: Los datos reflejados en la figura N° 3, demuestran que un 61% de la población estudiada indica que nunca se implementa la planificación en la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía Libertador Mérida, mientras que un 17% considera que algunas veces se implementa; así mismo, el 22% señala que siempre se efectúa la planificación. Tomando en cuenta los resultados obtenidos, se pudo evidenciar que, poco se implementa la planificación en la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía Libertador Mérida, en palabras de Alles, (2011) planificar, es la “acción y efecto de confeccionar un plan de acción en relación con un determinado tema.” (p. 315), es por ello, que se evidencia bajo cumplimiento en los objetivos de la Gerencia, de modo que debe implementarse la planificación como mecanismo de calidad, que vayan acorde con la visión, misión y los objetivos de la Gerencia, siendo la planificación uno de los procesos gerenciales esencial para efectuarse con éxito la Reingeniería Procesos Administrativos.

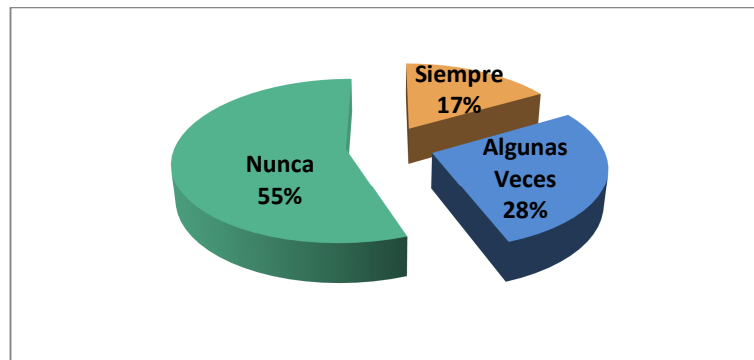


Figura 4: Planificación en las Tareas. Avila, (2017)

Análisis: En consideración con los resultados descritos en el figura N° 4, se evidencia que el 55% de los encuestados opinaron que nunca se efectúa la planificación para el cumplimiento de las tareas asignadas, el 28% indicaron que algunas veces se planifica las tareas y el 17% expresaron que siempre se planifica las tareas que son asignadas en la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía Libertador Mérida. En concordancia con los resultados obtenidos en dicha consulta, a cada uno de los funcionarios, se demostró que para el cumplimiento de las tareas asignadas a cada uno de los trabajadores que integran la Gerencia de Talento Humano, poco es tomada en cuenta la planificación, lo que genera improvisación en cada una de las labores que se llevan a cabo en la Gerencia, desfavoreciendo el logro de los objetivos de desempeño de cada uno de los funcionarios, observándose poca eficiencia.

De modo que, Terry (citado por Bernal, 2012) indica que “la planificación es seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales.” (p.2). Así mismo, es relevante mencionar que la planificación constante aplicada a las tareas que efectúan cada uno de los funcionarios en la Gerencia, es de gran valor para alcanzar los objetivos deseados.

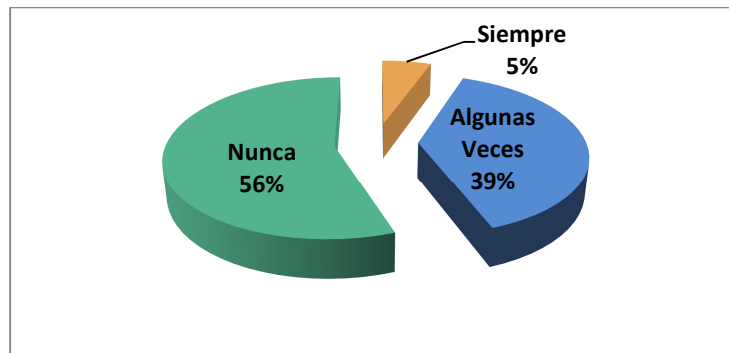


Figura 5: Planes y acuerdos en la Gerencia. Avila, (2017)

Análisis: Considerando los resultados obtenidos en el figura N° 5, se percibe que un 56% de los funcionarios encuestados manifestaron que nunca se establecen planes y acuerdos consensuados en la Gerencia de Talento Humano, mientras que el 39% señalaron que algunas veces se instauran los planes y acuerdos consensuados y por el contrario el 5% indicaron que siempre se efectúan planes y acuerdos consensuados en la Gerencia de Talento Humano. Se puede deducir que, los planes y acuerdos consensuados dentro de la Gerencia de Talento Humano son pocos tomados en cuenta ocasionando en los funcionarios dificultad en la toma de decisiones, con relación a los Procesos Administrativos que se efectúan, de modo que, para Umanzor, (2011) “la toma de decisiones es el proceso de aprendizaje natural o estructurado mediante el cual se elige entre dos o más alternativas, opciones o formas para resolver diferentes situaciones o conflictos.” (p. 16) es decir que, en cuanto a los funcionarios la toma de decisiones en la gran mayoría es estructurada, ya que la adquiera con la experiencia de laborar en el área. Así mismo, se evidencia en la Gerencia la poca participación del personal, en cuanto a la toma de decisiones siendo el punto de partida para la ejecución de acciones que conlleven al cumplimiento de los objetivos y metas propuestos en la Gerencia lo cual incidiría de forma positiva en el desempeño laboral.



Figura N°6. Manual de Procedimientos. Avila, (2017)

Análisis: Con relación a los resultados obtenidos en la figura N° 6, se observó que un 94% de la población manifestó que nunca se verifican los Procesos Administrativos en el Manual de Procedimientos y un 6% el cual conforma la muestra total de un 100% señala que algunas veces se verifican los Procesos Administrativos en el Manual de Procedimientos, de modo que para Alles, (2011) procedimiento es un “método ordenado de trabajo con relación a un determinado tema o función organizacional.” (p.331). En consecuencia se evidencia ausencia del Manual de Procedimiento, en donde se puede apreciar cómo deben llevarse a cabo los Procesos Administrativos en la Gerencia de Talento Humano lo que genera bajo rendimiento, pesimismo y desmotivación en el trabajo que se lleva a cabo, dificultando el desempeño de las labores asignadas a cada uno funcionarios. Al analizar dicho ítem, se percibe que la inexistencia de dicho instrumento, ocasiona para el personal de nuevo ingreso retraso en las funciones y tareas a desempeñar.

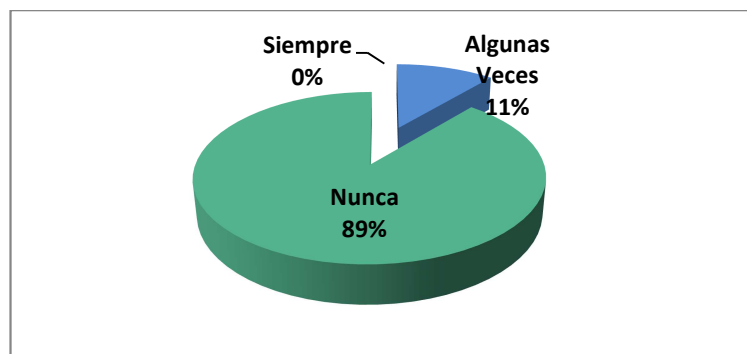


Figura N°7. Manual de Funciones. Avila, (2017)

Análisis: En la figura N° 7, se puede constatar que un 89% de los funcionarios públicos encuestados respondieron que nunca se evidencia en el Manual de Funciones las tareas asignadas a cumplir para cada categoría de cargo y el 11% que viene a integrar la muestra total del 100% seleccionó la opción que algunas veces se evidencia en el Manual de Funciones las tareas asignadas. Para Posada, (2013) el Manual de funciones “es un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas.” (p. 2) En este ítem se puede concluir que, en la Gerencia de Talento Humano, una gran parte de los funcionarios indicaron que poco es utilizado el Manual de Funciones, lo que implica desorganización en cada una de las tareas que efectúan los funcionarios, originando conflictos en el área de trabajo, así como también inadecuada división del trabajo, evidenciándose así usurpación de funciones e inestabilidad y desmotivación de los funcionarios; es importante señalar que, los Manuales de Funciones juegan un papel crucial en el plan de Reingeniería, ya que su propósito es la orientación sobre la forma de organización en este caso de la Gerencia para el logro de objetivos, determinación de responsabilidades, así como también la diferenciación de cada área administrativa que la conforma.

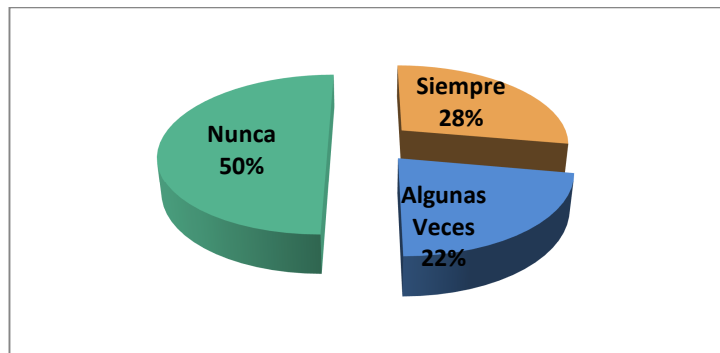


Figura N°8. Comunicación asertiva. Avila, (2017)

Análisis: En cuanto a la figura N° 8, se especifica que, un 50% de la población encuestada señaló que nunca los Gerentes promueven una comunicación asertiva entre los funcionarios, mientras un 22% indicaron que algunas veces los Gerentes promueven la comunicación asertiva entre los funcionarios y un 28% expresaron que siempre los Gerentes promueven una comunicación asertiva entre los funcionarios. En este ítem se logró observar división de opiniones en cuanto a que los Gerentes de la Alcaldía Libertador Mérida poco promueven la comunicación asertiva entre los funcionarios que integran cada una de las Gerencias que llevan a cabo los Procesos Administrativos, lo que trae como consecuencia, bajos niveles de retroalimentación dentro de cada uno de los departamentos implicados para llevar a cabo con eficiencia y eficacia cada uno de los Procesos Administrativos. Se debe tomar en cuenta que, la comunicación es uno de los factores de gran relevancia que trae consigo altos beneficios dentro de la organización generando de esa manera mejor comprensión de los objetivos, y confianza entre Gerentes y funcionarios. Teniendo relación con la función de dirección en el proceso gerencial, por ello Scanlan (citado por Torres, 2015) indica que la dirección “consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados para alcanzar las metas de la organización.” (p.4).

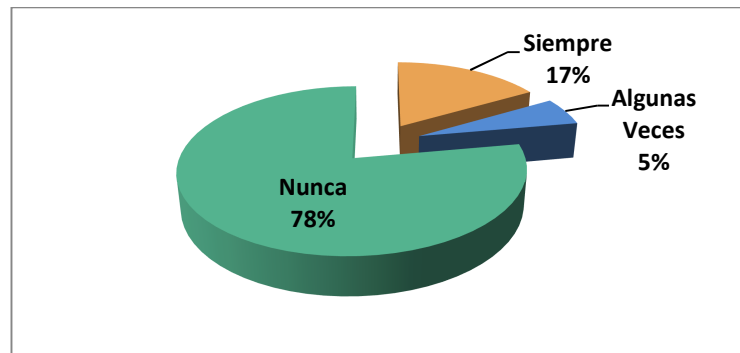


Figura N°9. Inducción del Personal. Avila, (2017)

Análisis: Tomando en cuenta los resultados de la figura N° 9, se observó que el 78% señala que nunca el personal que ingresa en la Gerencia de Talento Humano recibe inducción sobre las funciones que debe cumplir; mientras que un 5% manifestaron que algunas veces se recibe orientación y el 17% indicaron que siempre el personal que ingresa en la Gerencia de Talento Humano recibe inducción sobre las funciones que debe cumplir. Sobre la base de estos resultados, se pudo evidenciar que uno de los motivos por los cuales la Gerencia no es eficiente y eficaz en un cien por ciento, se debe a que el personal que comienza a ejercer funciones para un determinado cargo poco se les realiza la inducción, o en algunos de los casos no reciben inducción para cumplir a cabalidad con las tareas asignadas. Por ello, en palabras de Alles, (2011) inducción es una “etapa puente en el momento en que la persona inicia la relación laboral y cuando se hace cargo definitivamente de un puesto.”(p. 219). Así mismo, el proceso de inducción, es la base fundamental para garantizar el éxito en los quehaceres diarios, ya que le permite al empleado obtener información amplia y completa sobre su rol dentro de la organización, fortaleciendo así la realización de su trabajo de forma autónoma, ayudando a familiarizarse con la organización, con los compañeros de trabajo, la cultura de la organización.

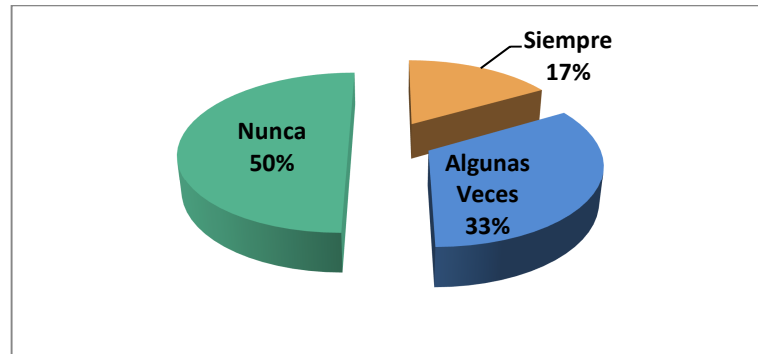


Figura N°10. Seguimiento de los Procesos Administrativos. Avila, (2017)

Análisis: En cuanto a los resultados obtenidos por medio de la figura N° 10, se percibió que un 50% de los funcionarios expresaron que nunca se realiza en la Gerencia de Talento Humano un seguimiento efectivo y eficiente de los Procesos Administrativos legales vigentes, mientras que un 33% seleccionaron la opción algunas veces se realiza y el 17% dijeron que siempre se realiza en la Gerencia de Talento Humano un seguimiento efectivo y eficiente de los Procesos Administrativos legales vigentes. En efecto, pueden apreciarse opiniones divididas en cuanto al seguimiento que se les hacen a los Procesos Administrativos, por lo que, en aquellos casos donde no se evidencia el seguimiento trae como consecuencia que éstos sean poco efectivos y eficientes, demostrándose en este nivel del proceso gerencial bajo control de los mismos, lo cual justifica la presente investigación; en palabras de Navarrete, (2014) el control “consiste en medir y corregir el desempeño de los subordinados para asegurar que los objetivos de la empresa sean alcanzados.” (p.1). Por medio de esta función administrativa se evalúa el rendimiento de los Procesos Administrativos incluyendo todas las actividades concatenadas a ellas, con la finalidad de que las actividades reales concuerden con las actividades planificadas para la óptima labor gerencial.

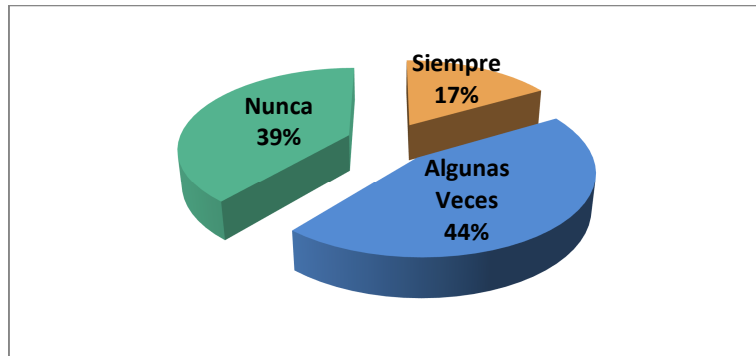


Figura N°11. Información Previa sobre los cambios en Procesos Administrativos. Avila, (2017)

Análisis: De acuerdo a la información mostrada en la figura N° 11, se pudo observar que, un 39% de la población opinó que nunca los funcionarios de la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía son informados previamente sobre los cambios y recursos que se le efectúan a los Procesos Administrativos, mientras que un 44% señaló que algunas veces son informados y un 17% indicaron que siempre los funcionarios de la Gerencia son informados sobre los cambios se le efectúan a los Procesos Administrativos. En este ítem, se puede determinar que, este es uno de los factores que influye en el control de los procesos gerenciales que se llevan a cabo, específicamente a los Procesos Administrativos, siendo una de las debilidades presentes, que se puede ir fortaleciendo principalmente por medio del Gerente como figura primordial para el buen desarrollo de los Procesos Administrativos, y luego ser transmitido a los funcionarios dependientes esto indica que hay aquí bajos niveles de comunicación organizacional, que en palabras de Alles, (2011), es “la capacidad de reconocer y comunicar los cambios en la organización, previendo situaciones que pueden afectar a las personas y grupos de trabajo dentro de la organización.” (p.106) por tal motivo, se debe comunicar a tiempo sobre los cambios que se efectúen en los Procesos Administrativos lo que garantizará el cumplimiento de objetivos en la Gerencia con resultados positivos, promoviendo el éxito organizacional.

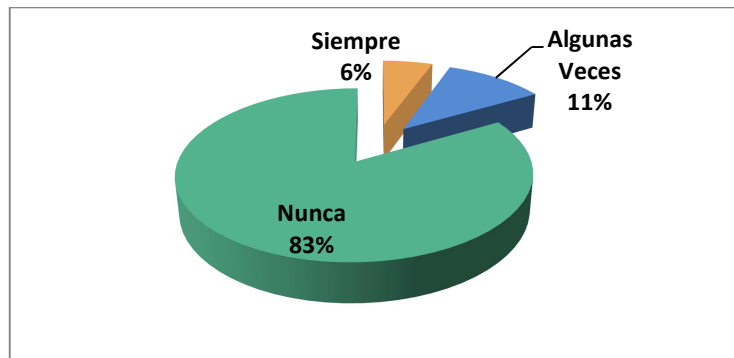


Figura N°12. Innovación en los Procesos Administrativos. Avila, (2017)

Análisis: En los resultados presentados en la figura N° 12, se demostró que un 83% señaló que nunca en la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía se proponen la realización de actividades y la utilización de nuevos recursos que innoven la gestión creativa y dinámica de los Procesos Administrativos, mientras que un 11% expresó que algunas veces se propone la realización de actividades que innoven la gestión de los Procesos Administrativos y un 6% opinó que siempre se proponen. Para Alles, (2011), innovación y creatividad es “la capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes dirigidas a resolver problemas o situaciones que se presentan en el propio puesto, organización, con el objeto de agregar valor a la organización.” (p. 221). Mediante los resultados obtenidos se pudo determinar que, el nivel de innovación y/o rediseño de las actividades dentro de la Gerencia de Talento Humano es bajo, ocasionando que los Procesos Administrativos sean poco modernos y que el trabajo dentro de la Gerencia fluya lentamente, en ocasiones retrasando las operaciones de los usuarios, por lo que el rediseño de los Procesos Administrativos es fundamental en el plan de Reingeniería que se sugiera en la propuesta y su aplicación en la Gerencia de Talento Humano.

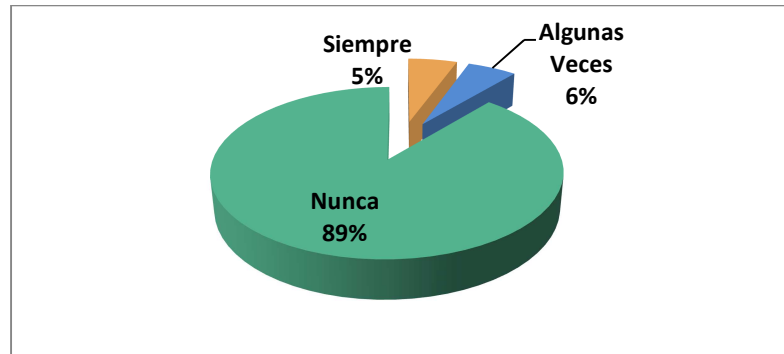


Figura N°13. Capacitación del personal y Rediseño de Tareas. Avila, (2017)

Análisis: El 89% de los encuestados respondieron que nunca se realiza la capacitación periódica de los funcionarios ni se rediseñan las tareas en la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía, mientras que el 6% expresaron que algunas veces se realiza y el 5% aseguró que siempre se capacita a los funcionarios y se rediseñan las tareas en la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía. Para Alles, (2011), la capacitación “es la actividad más utilizada para la formación de personas, en especial adultas”. (p. 74). En consecuencia, de acuerdo al producto obtenido del ítem N° 11, se concluye que cuando es bajo el nivel de capacitación en el personal, se puede evidenciar que casi nunca se rediseñan las tareas, ya que el personal efectúa sus funciones mecánicamente y/o con improvisación, ocasionando en oportunidades desorganización y que el personal no brinde un servicio plenamente satisfactorio a los usuarios, ya que por medio del aprendizaje y los cambios en las tareas de la Gerencia se mejora el desempeño laboral, lo cual justifica la reingeniería de procesos, tema central de la presente investigación.

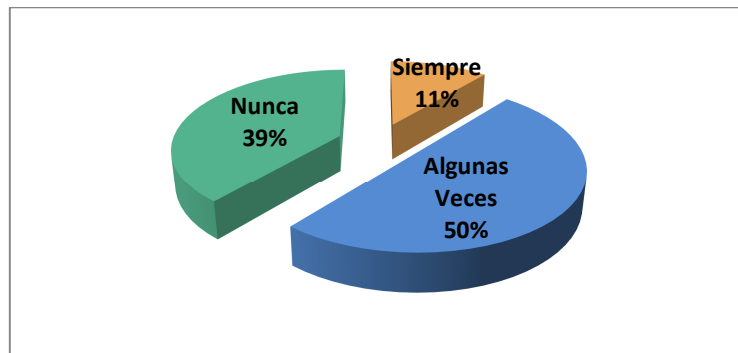


Figura N°14. División del Trabajo en la Gerencia. Avila, (2017)

Análisis: El 39% de los encuestados respondieron que nunca se percibe en la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía una correcta división del trabajo que se lleva a cabo dentro de ella, mientras que un 50% expresaron que algunas veces se observa la correcta división del trabajo y el 11% de los encuestados aseguró que siempre hay una correcta división del trabajo que se lleva a cabo dentro de la Gerencia de Talento Humano. Se observa que la división del trabajo dentro de la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía Libertador Mérida no es la más idónea, trayendo como consecuencia, sobrecarga de tareas y/o funciones a determinado personal, lo que ocasiona a su vez márgenes de error en las tareas desarrolladas y que las mismas no se efectúen de manera eficiente y eficaz, siendo éste el objetivo principal de la adecuada división del trabajo dentro de cualquier departamento, gerencia e institución. En relación a este punto, Nicuesa, (2013), indica que “La división del trabajo tiene como objetivo potenciar la especialización de las tareas” (p.1). Por ello, es importante señalar que, para la presente investigación es relevante que exista en la Gerencia de Talento Humano una adecuada división del trabajo entre los funcionarios, por lo que partiendo del resultado obtenido en el presente ítem se reorganizará la Gerencia de Talento Humano.

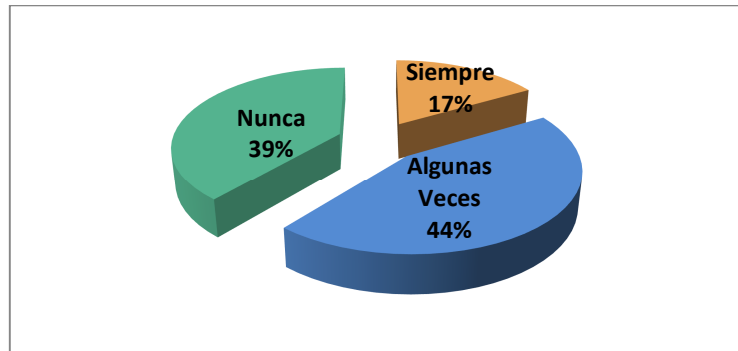


Figura N°15. Coordinación y acompañamiento en actividades de la Gerencia. Avila, (2017)

Análisis: Por su parte, el 39% respondieron que nunca existe coordinación y acompañamiento en las actividades desarrolladas dentro de la Gerencia de Talento Humano, mientras que un 44% expresaron que algunas veces hay coordinación y acompañamiento y el 17% aseguró que siempre hay coordinación y acompañamiento en las actividades desarrolladas dentro de la Gerencia de Talento Humano. Así, Fonseca, (2013) señala que la coordinación como función del proceso gerencial “es un proceso que consiste en integrar actividades” (p. 2). Es importante señalar que, en este ítem se evidencian niveles bajos de coordinación y acompañamiento en las actividades que se desarrollan dentro de la Gerencia, originando desgastes de tiempo en las tareas efectuadas, causando baja productividad y baja calidad de servicio a los usuarios. Se debe llevar un control sobre éste punto acompañado por los jefes y gerentes de cada departamento, en sintonía y comunicación asertiva con los funcionarios que integran cada Gerencia; por medio de ella se logran concatenar las actividades de la Gerencia favoreciendo las tareas y los resultados, tomando en cuenta las acciones, ajustándose a los objetivos y metas de la Gerencia.

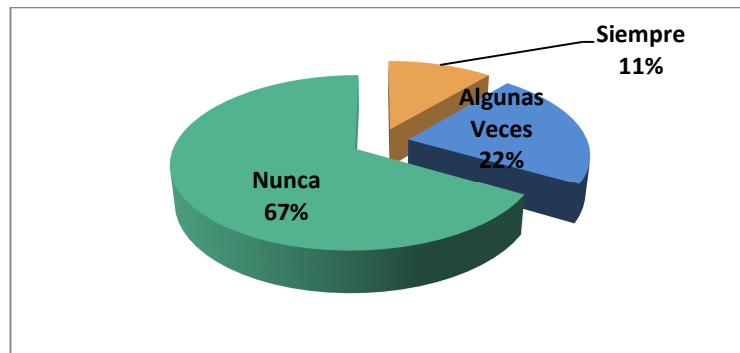


Figura N°16. Reorganización de los Procesos Administrativos. Avila, (2017)

Análisis: El 67% de los encuestados respondieron que nunca los Procesos Administrativos que se realizan en la Gerencia de Talento Humano se reorganizan periódicamente, mientras que un 22% expresaron que algunas veces se reorganizan y el 11% de los encuestados aseguró que siempre los Procesos Administrativos que se realizan en la Gerencia de Talento Humano se reorganizan periódicamente. Sobre la base de lo que nos indica el ítem 14. Así mismo, Aguilera, (citado por García, 2012) señala que reorganizar “es el acto y proceso de organizar de nuevo” (p, 2). En consecuencia, se deduce que la falta de reorganización en los Procesos Administrativos en la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía Libertador Mérida origina disminución en la operatividad de los Procesos Administrativos que efectúan los funcionarios que se desempeñan en la Gerencia, siendo éstos en ocasiones tardíos y un poco pesados, proporcionándose un servicio deficiente a los usuarios. La reorganización en los Procesos Administrativos trae consigo cambios que permiten la transformación de las actividades para el mejoramiento continuo, y el adecuado desempeño, en este caso de la Gerencia de Talento Humano.

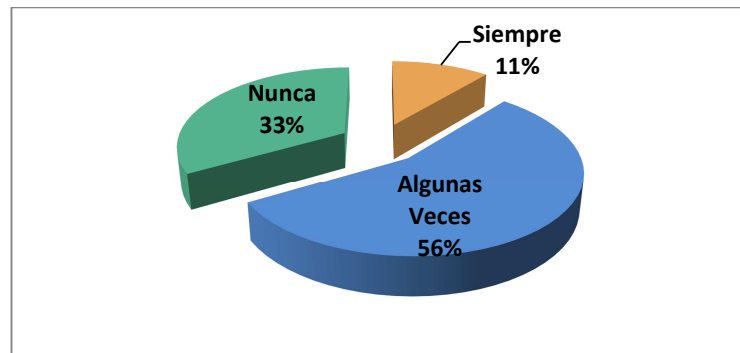


Figura N°17. Comunicación efectiva. Avila, (2017)

Análisis: El 33% de los encuestados respondieron que nunca en la Gerencia se propicia una comunicación efectiva para mejorar el desempeño de los funcionarios, mientras que un 56% expresaron que algunas veces se propicia una comunicación efectiva y el 11% de los encuestados aseguró que siempre en la Gerencia se propicia una comunicación efectiva para mejorar el desempeño de los funcionarios. Por medio de los resultados obtenidos en la figura N°17, correspondiente al ítem N° 15 del cuestionario, se demostró que se evidencia un nivel intermedio en cuanto a la comunicación efectiva, lo que causa en determinados casos problemas y situaciones que inciden en la eficiencia, en el rendimiento de la operatividad y el clima laboral de la Gerencia de Talento Humano, dificultando la mejora continua en el desempeño de los funcionarios.

Por ellos, señala Gutiérrez (citado por Narcia, 2014) a la comunicación efectiva como “La comunicación que propicia la coordinación de actividades entre los individuos que participan en las mismas, y posibilita el alcance de metas fijas.” (p.1). En consecuencia, es importante indicar que para la presente investigación la comunicación efectiva es un punto clave, ya que por medio de ella se logrará la implementación del plan de Reingeniería, trayendo beneficios a la Gerencia y el cumplimiento de las metas y objetivos, además de un clima organizacional positivo.



Figura N°18. Organigrama de la Gerencia. Avila, (2017)

Análisis: El 94% de los encuestados respondieron que nunca en la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía se evidencia un organigrama que defina los cargos de los funcionarios en su perfil, mientras que un 6% que viene a integrar el 100% de los encuestados expresaron que algunas veces en la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía se evidencia un organigrama que define los cargos de los funcionarios en su perfil. En palabras de Alles, (2011) organigrama es un “esquema de la organización de una empresa, entidad o institución.” (p. 301). De acuerdo a los resultados anteriormente descritos, se observa la ausencia del organigrama de la Gerencia de Talento Humano en donde se puedan observar la organización de Gerencia y su estructura funcional, causando la falta de organización entre los funcionarios que se desempeñan dentro de la Gerencia de Talento Humano, originando también que sus funciones no se efectúen de manera fluida y eficiente. Resulta claro que con el diseño y establecimiento del organigrama, éste nos sirve como un medio para indicarle al personal la estructura de la Gerencia, las relaciones de trabajo de cada empleado con la tarea que ejecuta y su área respectiva.

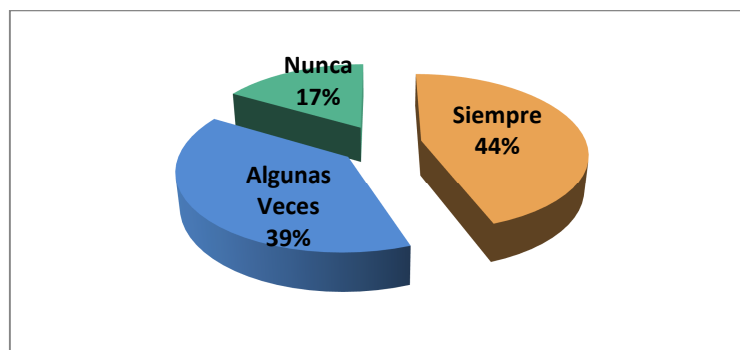


Figura N°19. Tareas efectuadas con el cargo asignado. Avila, (2017)

Análisis: El 17% de los encuestados respondieron que nunca hay coherencia de las tareas que realiza con el cargo que tiene asignado dentro de la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía, mientras que un 39% expresó que algunas veces existe coherencia entre las tareas que realiza con el cargo que tiene asignado y el 44% de los encuestados aseguró que siempre hay coherencia de las tareas que realiza con el cargo que tiene asignado dentro de la Gerencia. Para Alles, (2011), funciones es el “conjunto de tareas en relación con un puesto o área determinada.” (p. 197). En consecuencia, se puede evidenciar en este ítem opiniones divididas, en cuanto a la coherencia en las tareas que realiza los funcionarios con el cargo asignado, por lo que la falta de coherencia entre las tareas que realiza un empleado con el cargo nominal que tiene asignado, ocasiona en algunos casos desmotivación del personal, bajo sentido de pertenencia, bajo nivel de compromiso con la institución, baja productividad y responsabilidad al realizar las tareas asignadas, en donde esta debilidad presente se puede forjar de manera positiva para brindar un servicio de alta calidad en la Gerencia siendo el eje primordial para el buen funcionamiento del servicio que presta.

CAPITULO V

PROPUESTA

Presentación de la Propuesta

Las instituciones públicas en el país con el pasar del tiempo se ven inmersas en un proceso de mejora continua con el propósito de aumentar los niveles de calidad en los servicios que ofrece tanto para sus usuarios internos como para los usuarios externos, elevando así cada día aún más su gestión, haciendo énfasis en la operatividad, incluyendo nuevas técnicas para su reorganización y rediseño de funciones; con el objetivo primordial de ofrecer un servicio óptimo al usuario en cuanto a los Procesos Administrativos de la Gerencia de Talento Humano. En tal sentido, el presente capítulo tiene como finalidad, presentar la propuesta del Plan de Reingeniería de Procesos Administrativos en la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía Libertador Mérida para su aplicación y uso.

Justificación de la Propuesta

Luego de haber analizado los resultados obtenidos mediante la encuesta aplicada a los funcionarios públicos que se desempeñan en la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía Libertador Mérida, con referencia a la Reingeniería de Procesos Administrativos, se evidencia las debilidades que se presentan en la Gerencia, tales como la falta de organización, planificación y coordinación principalmente, debido a la carencia del manual de organización, así como también del manual de funciones, instrumentos estos que en la actualidad obstaculizan una correcta organización de todas

las funciones que debe cumplir la Gerencia de Talento Humano, haciéndose relevante la necesidad de elaborar los mismos.

Cabe destacar que el foco principal de la propuesta se basa en mostrar que cualquier institución pública que desee innovar su gestión, lo puede hacer aplicando la Reingeniería de Procesos Administrativos, iniciando dicho proceso por los departamentos claves y progresivamente aplicándolos a las demás Gerencias; con el propósito de ir adaptándose a los cambios organizacionales que actualmente se viven; es así como surge la presente propuesta de Reingeniería de Procesos Administrativos para la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía Libertador Mérida con el propósito de optimizar la gestión de la Gerencia y de brindar un servicio de calidad para la plena satisfacción de los usuarios de la Alcaldía.

Fundamentación Teórica y Legal

La fundamentación teórica de la presente propuesta, se centra en la Reingeniería, teniendo ésta como base primordial los cambios, la mejora continua y servicios de calidad, que este nuevo enfoque le ofrece a toda institución tanto del sector público como del sector privado; de este modo es importante señalar que, para Alarcón (2011) (citado por Sarabia, 2014) indica que:

La Reingeniería se puede entender como una comprensión fundamental y profunda de los procesos de cara al valor añadido que tienen para los clientes, para conseguir un rediseño en profundidad de los procesos e implementar un cambio con miras a alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas de rendimiento (costos, calidad, servicio, productividad, rapidez, entre otros) modificando el mismo tiempo el propósito del trabajo y los fundamentos el negocio de manera que permita establecer si es preciso unas nuevas estrategias corporativas.(p. 110)

En este sentido, la Reingeniería representa el rediseño de los procesos, tomando en cuenta las circunstancias presentes en el área a aplicar la Reingeniería, considerándose no cambiar la finalidad del negocio, sino determinar el método de llevarse a cabo los procesos, con el propósito de orientarlas y tomar en cuenta, la creatividad, las nuevas tecnologías, la capacitación y el avance y progreso del personal.

Es así que, se hace significativo dirigirlo hacia la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía Libertador Mérida, teniendo siempre presente el factor humano quienes forman parte importante para la aplicación y el desarrollo de este enfoque, ya que el proceso de Reingeniería va con el acompañamiento del desempeño de cada trabajador que se encuentra inmiscuido en el plan de Reingeniería, como es el presente caso.

De modo que, con la aplicación del plan de Reingeniería de Procesos Administrativos en la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía Libertador Mérida permitirá aplicar conocimientos en el área, para el buen funcionamiento de la Gerencia, así como, ofrecer servicios de alta calidad a los usuarios y crear una imagen de excelencia que se encuentre a la vanguardia de toda institución y/o empresa, aprovechando al máximo el capital humano existente en ella, quienes son el recurso más valioso para el éxito del plan de Reingeniería, redefiniendo actividades, tareas, funciones y procesos e implementando el desarrollo organizacional, fortaleciéndose de esa manera el trabajo en equipo que se realiza cotidianamente en la Gerencia.

Por lo anteriormente expuesto, esta propuesta resulta totalmente beneficiosa tanto para la institución como para la gestión actual, para los funcionarios públicos que se encuentran inmersos en ella, debido a que les proporcionará las herramientas esenciales y necesarias para la optimización

de tiempo, para la prestación de servicios altamente calificados, así como la eficiencia, eficacia del producto final que se le brinda a los usuarios de la Gerencia, fortaleciendo de esa manera la planificación, coordinación tanto en la Gerencia como en las actividades que se desarrollan a diario, la comunicación asertiva, efectiva entre los funcionarios, la orientación del personal de nuevo ingreso, el control y seguimiento a todos los Procesos Administrativos, así como también, tanto la formación y la capacitación del personal, la división adecuada del trabajo entre los funcionarios y la organización de los Procesos Administrativos en la Gerencia de Talento Humano y a nivel general.

En atención a lo expuesto y apegado a los principios para una adecuada gestión administrativa como lo establece la Ley Orgánica de la Administración Pública (2001), así como también toda la normativa legal vigente por la que se rige el sector público y tomando en cuenta el avance, progreso e innovación de organización y de las actividades administrativas de las instituciones públicas, se hace significativo plantear la reorganización de la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía Libertador Mérida para su buen funcionamiento, asumiendo las competencias propias del departamento y restableciéndose las funciones del mismo, optimizándose así las técnicas tanto jurídicas como administrativas que permita un excelente desenvolvimiento de las actividades de la Gerencia.

En este mismo orden de ideas, la fundamentación legal de la presente propuesta tiene sus bases en la Ordenanza de Personal de la Alcaldía del Municipio Libertador del Estado Mérida del año 2012, así como también en la Ordenanza de Reorganización de la Alcaldía del Municipio Libertador del Estado Mérida del año 2015, el cual servirá de apoyo para la viabilidad y factibilidad del plan de Reingeniería para la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía Libertador Mérida, permitiendo su aplicación y uso.

Objetivos de la Propuesta

Objetivo General

Diseñar un Plan de Reingeniería de Procesos Administrativos para la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía Libertador Mérida.

Objetivos Específicos

Realizar el Manual de Organización y Funciones de la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía Libertador Mérida

Crear el Organigrama de la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía Libertador Mérida.

Plantear los flujogramas de la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía Libertador Mérida

Elaborar el plan de Reingeniería de Procesos Administrativos para la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía Libertador Mérida.

Factibilidad de la Propuesta

La aplicabilidad del plan de Reingeniería de Procesos Administrativos para la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía Libertador Mérida, propuesto en este capítulo, es factible, ya que el mismo se puede desarrollar de manera eficiente y eficaz, por lo que proporciona la información y herramientas necesarias para realizar la reorganización de la Gerencia, tomando en cuenta los recursos humanos y los recursos materiales que se encuentran en ella, representando de esa manera en cuanto a la ejecución de los Procesos Administrativos que se ejecutan, mayor rapidez, calidad, y menores costos, ya que los márgenes de errores en cuanto a todas las tareas que se realizan disminuirían notablemente, generando para la

Gerencia y para la Institución mayores ganancias en cuanto al ahorro de material de oficina en algunos de los casos y en otros prestación de servicios de calidad.

Por consiguiente, con la puesta en práctica de este plan, cualquier funcionario público que integre la Gerencia tendría la facilidad de consultar el Manual de Organización y Función de la Gerencia, el cual le servirá de orientación sobre todas las funciones, al cual es responsable la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía Libertador Mérida; de igual forma, los flujogramas serían de gran utilidad ya que les permitirá conocer todos los pasos a seguir para un determinado proceso, representándose gráficamente cada proceso con sus respectivas pautas, generando en la Gerencia las simplificaciones de los tiempos que requiere cada proceso.

Es de suma importancia mencionar, que en estos tres últimos años la actual gestión de la Alcaldía del Municipio Libertador del Estado Mérida, se ha visto en la necesidad de modernizar en la medida de lo posible cada una de las Gerencias que integran esta prestigiosa Institución en cuanto a Procesos Administrativos y simplificación de trámites se refiere, por lo que la presente propuesta va de la mano y a la par de la actualización de la Institución, de modo que simboliza para la Alcaldía y para la Gerencia de Talento Humano, una herramienta de gran beneficio, impactando de forma directa sobre el servicio que se le brinda a los usuarios tanto internos como externos.

También debe señalarse, que la presente propuesta desde el punto de vista legal, tiene una buena fundamentación, ya que toda la normativa legal vigente en cuanto a la Administración Pública, y Poder Público Municipal permite efectuar el Plan de Reingeniería en la Gerencia de Talento Humano, tomando como base para sustentarla, como ya se mencionó anteriormente

en la justificación legal, las Ordenanzas de Personal y Reorganización de la Institución, lo que sienta un precedente para este plan; de modo que, no se observa ningún tipo de obstáculo para su ejecución; cabe destacar que es importantísimo establecerlo en el Plan Operativo Anual.

Diseño del Plan de Reingeniería de Procesos Administrativos de la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía Libertador Mérida

1. Enumerar las funciones de la Gerencia de Talento Humano.
2. Organizar las funciones de la Gerencia y agruparlas por área definiendo sus funciones para la correcta división del trabajo dentro de la Gerencia de Talento Humano.
3. Establecer el objetivo principal por cada área de la Gerencia de Talento Humano.
4. Indicar los cargos asignados para cumplir funciones en cada área de la Gerencia de Talento Humano.
5. Señalar la relación jerárquica de cada una de las áreas de la Gerencia de Talento Humano.
6. Realizar el organigrama de la Gerencia de Talento Humano.
7. Elaborar los flujogramas por cada una de las áreas que se establecieron en el organigrama de la Gerencia de Talento Humano.

Desarrollo de la Propuesta

<p style="text-align: center;">Manual de Organización y Funciones de la Gerencia de Talento Humano Alcaldía Libertador Mérida</p>
<p style="text-align: center;">Área Legal</p>
<p>Objetivo: Proporcionar asesoría en el área administrativa y jurídica a la Gerencia de Talento Humano, velando de esa manera por la correcta aplicación de la leyes, reglamentos y disposiciones legales vigentes en materia de personal y en materia administrativa, con la finalidad de proteger en materia legal a la institución, elaborando documentos legales que servirán de soportes para los procesos administrativos que se llevan a cabo en la Gerencia.</p>
<p>Funciones:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Elaboración de contratos.2. Casos de inspectoría del trabajo y tribunales laborales.3. Certificaciones de cargos para Contraloría Municipal y Contraloría General de la Republica.4. Calificaciones de despido.5. Notificación de incumplimiento de deberes.6. Solicitud de elaboraciones de resoluciones para pensiones de sobrevivientes.
<p>Cargos: Comisionado, Abogado.</p>
<p>Relación Jerárquica: el Área Legal depende directamente del Gerente de Talento Humano y se encuentran bajo sus órdenes.</p>

**Manual de Organización y Funciones de la
Gerencia de Talento Humano Alcaldía Libertador Mérida**

Área de Nómina

Objetivo: Realizar de forma eficiente y eficaz todo lo concerniente a los movimientos de personal para el pago de nómina, con sus respectivos descuentos de ley, descuentos de caja de ahorro, descuentos por inasistencia injustificada, velando que se realicen de forma adecuada de acuerdo a lo que establece la normativa legal vigente.

Funciones:

1. Elaboración de nóminas mensuales y extraordinarias del personal activo.
2. Elaboración de nóminas mensuales de bono de alimentación.
3. Cálculos de incidencias salariales personal activo.
4. Elaboración de distribuciones presupuestarias del personal activo.
5. Ingresos y egresos de personal en nóminas.
6. Ingreso y egresos de personal de confianza en el SISROE de la Contraloría General de la Republica.
7. Elaboración de solicitudes de créditos adicionales para la ONAPRE.
8. Traslados del personal activo.
9. Elaboración y cálculo de bonos vacacionales del personal activo.
10. Permisos remunerados y no remunerados.
11. Cargas de archivos TXT para los abonos en cuentas nóminas a favor de los empleados, correspondiente a nóminas mensuales y extraordinarias.
12. Cargas de descuentos laborales para el personal activo.

Cargos: Analista de Personal, Asistente Administrativo.

Relación Jerárquica: el Área de Nómina depende directamente del Gerente de Talento Humano y se encuentran bajo sus órdenes inmediatas.

Manual de Organización y Funciones de la Gerencia de Talento Humano Alcaldía Libertador Mérida
Área de Evaluación y Desempeño Laboral
Objetivo: Identificar las necesidades de mejoras del personal, en cuanto a capacitación y adiestramiento, adecuaciones laborales, ascensos de los funcionarios, estableciendo procesos de evaluación de desempeño para detectar debilidades y fortalezas del personal, midiendo el comportamiento y el rendimiento del personal en su puesto de trabajo, para fortalecer el desarrollo de la institución.
Funciones: <ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluación del personal. 2. Cambio de tipo de personal. 3. Solicitud de ascensos. 4. Adecuaciones de cargo. 5. Solicitudes por reclasificaciones. 6. Concursos para cargos vacantes.
Cargos: Analista de Personal.
Relación Jerárquica: el Área de Evaluación y Desempeño Laboral depende directamente del Gerente de Talento Humano y se encuentran bajo sus órdenes inmediatas.

Manual de Organización y Funciones de la Gerencia de Talento Humano Alcaldía Libertador Mérida
Área de Pasivos Laborales
Objetivo: Generar el control y cálculos sobre la información de prestaciones sociales y sus Intereses, fideicomiso, anticipos de prestaciones sociales y elaborar las órdenes de pago generadas por los mismos conceptos.
Funciones: <ol style="list-style-type: none"> 1. Cálculos de incidencias salariales personal pasivo. 2. Elaboración de distribuciones presupuestarias del personal activo. 3. Cálculos de prestaciones sociales. 4. Elaboración de finiquitos. 5. Elaboración de anticipos de prestaciones sociales. 6. Cálculos de reconocimientos de beneficios laborales por reclamaciones administrativas y/o demandas. 7. Cargas de descuentos laborales para el personal pasivo. 8. Estudio y evaluación de solicitudes de jubilaciones y pensiones del personal, y pensiones de sobrevivientes. 9. Elaboración de revisión de fé de vidas personal pasivo.
Cargos: Analista de Personal, Asistente Administrativo.
Relación Jerárquica el Área de Pasivos Laborales depende directamente del Gerente de Talento Humano y se encuentran bajo sus órdenes inmediatas.

**Manual de Organización y Funciones de la
Gerencia de Talento Humano Alcaldía Libertador Mérida**

Área de Beneficios Laborales

Objetivo: Promover todo el procedimiento concerniente para el pago de reembolsos por beneficios laborales que se les otorga a los trabajadores activos y pasivos de la Alcaldía del Municipio Libertador establecidos en las respectivas convenciones colectivas de obreros, docentes y empleados.

Funciones:

1. Elaboración de nóminas para reembolsos de medicinas, consultas, exámenes médicos y odontología.
2. Elaboración de nóminas para el pago de uniformes a los trabajadores.
3. Elaboración de nóminas para el pago de bonificaciones por nacimiento, matrimonio y defunción.
4. Elaboración de nóminas para el pago de juguetes a los hijos de los trabajadores.
5. Elaboración de nóminas para el pago de becas escolares y universitarias de trabajadores.
6. Cálculos de viáticos.
7. Trámite para el reembolso para el pago de programas de capacitación.
8. Trámite para el HCM a los trabajadores y beneficiarios.
9. Suplencias.
10. Eventuales.

Cargos: Analista de Personal, Asistente Administrativo, Asistente de Oficina.

Relación Jerárquica el Área de Beneficios Laborales depende directamente del Gerente de Talento Humano y se encuentran bajo sus órdenes inmediatas.

Manual de Organización y Funciones de la Gerencia de Talento Humano Alcaldía Libertador Mérida
Área de Apoyo Administrativo
Objetivo: Realizar los procesos administrativos de la Gerencia de Talento Humano cumpliendo con las normas y políticas establecidas por la Alcaldía del Municipio Libertador del Estado Mérida para la tramitación de los requerimientos solicitados por los trabajadores activos y pasivos, así como también los usuarios externos de la Gerencia.
Funciones: <ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboración de constancias. 2. Elaboración de constancias de trabajo. 3. Solicitudes de Seguro Social. 4. Solicitudes de Fondo de Ahorro Obligatorio de la Vivienda. 5. Elaboración y revisión de controles de horarios. 6. Envíos de Estados de cuenta de los trabajadores activos y pasivos. 7. Control de reposos y justificativos por inasistencias. 8. Relación por días no laborados. 9. Relación de reintegros de sueldos por asistencia justificada.
Cargos: Asistente Administrativo, Asistente de Oficina.
Relación Jerárquica el Área de Apoyo Administrativo depende directamente del Gerente de Talento Humano y se encuentran bajo sus órdenes inmediatas.

**Manual de Organización y Funciones de la
Gerencia de Talento Humano Alcaldía Libertador Mérida**

Área Operativa

Objetivo: Fomentar el proceso de comunicación tanto verbal como escrito del personal, atender público con la propósito de solventar los requerimientos de información de la Gerencia, controla la recepción y emite la correspondencia; protege la documentación y expedientes de la Gerencia, organizando y clasificando los documentos; distribuye la correspondencia tanto interna como externa apoyando al área administrativa.

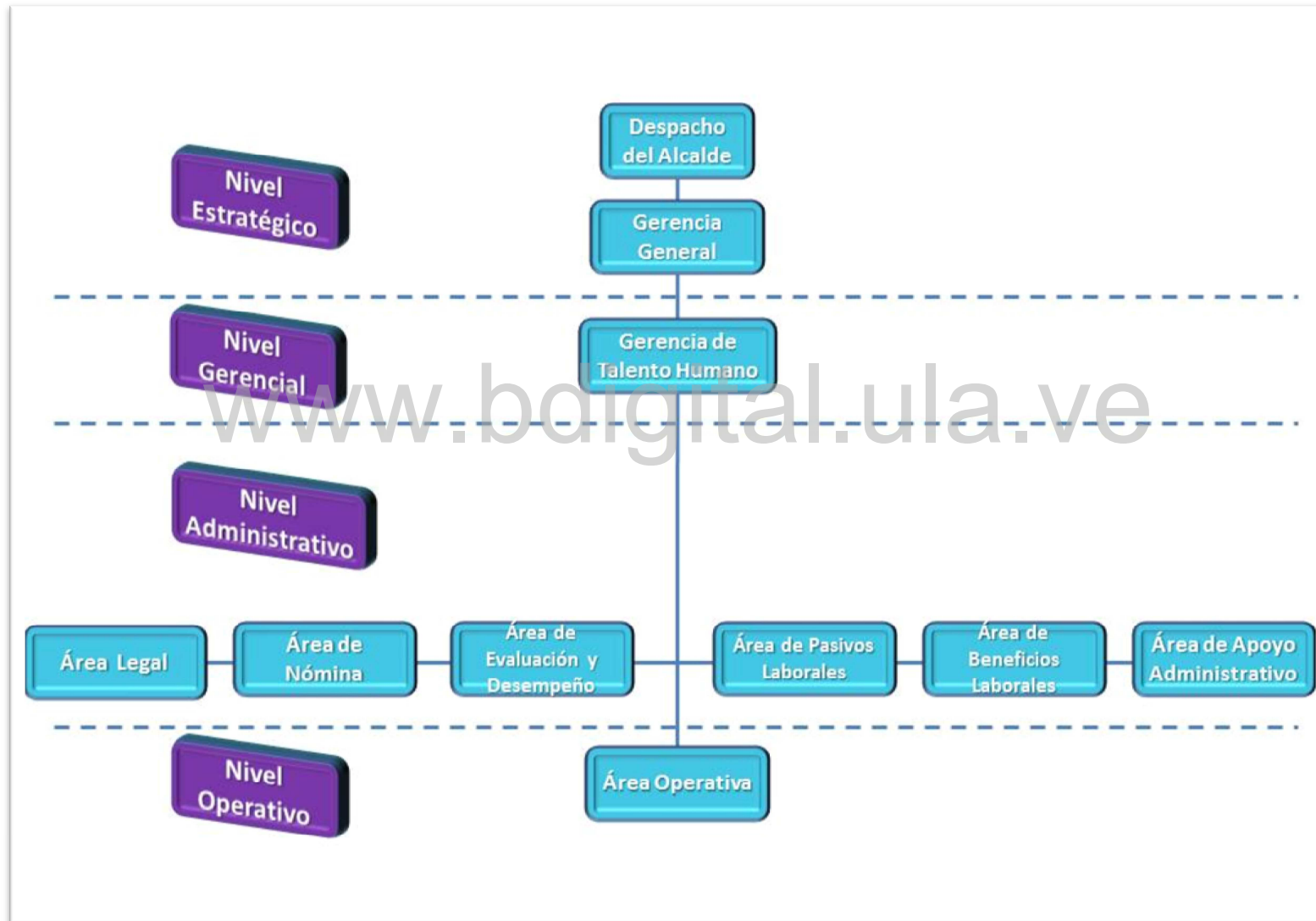
Funciones:

1. Atiende público, ofreciendo la información correcta y adecuada.
2. Apunta en el libro de registro de correspondencia de la Gerencia.
3. Recibe y emite correspondencia interna y externa.
4. Toma nota y hace llegar mensajes y consultas de los usuarios de la Gerencia a los funcionarios.
5. Reparte la correspondencia recibida a los funcionarios de la Gerencia.
6. Organiza la documentación para archivar.
7. Suministra los expedientes administrativos de todos los trabajadores de la alcaldía a los funcionarios de la Gerencia.
8. Suministra documentación que reposa en el archivo de las diferentes Gerencia y/o Departamentos de la Alcaldía.
9. Lleva el control de préstamos de los expedientes a los funcionarios de la Gerencia.
10. Distribuir la correspondencia interna y externa de la Gerencia.

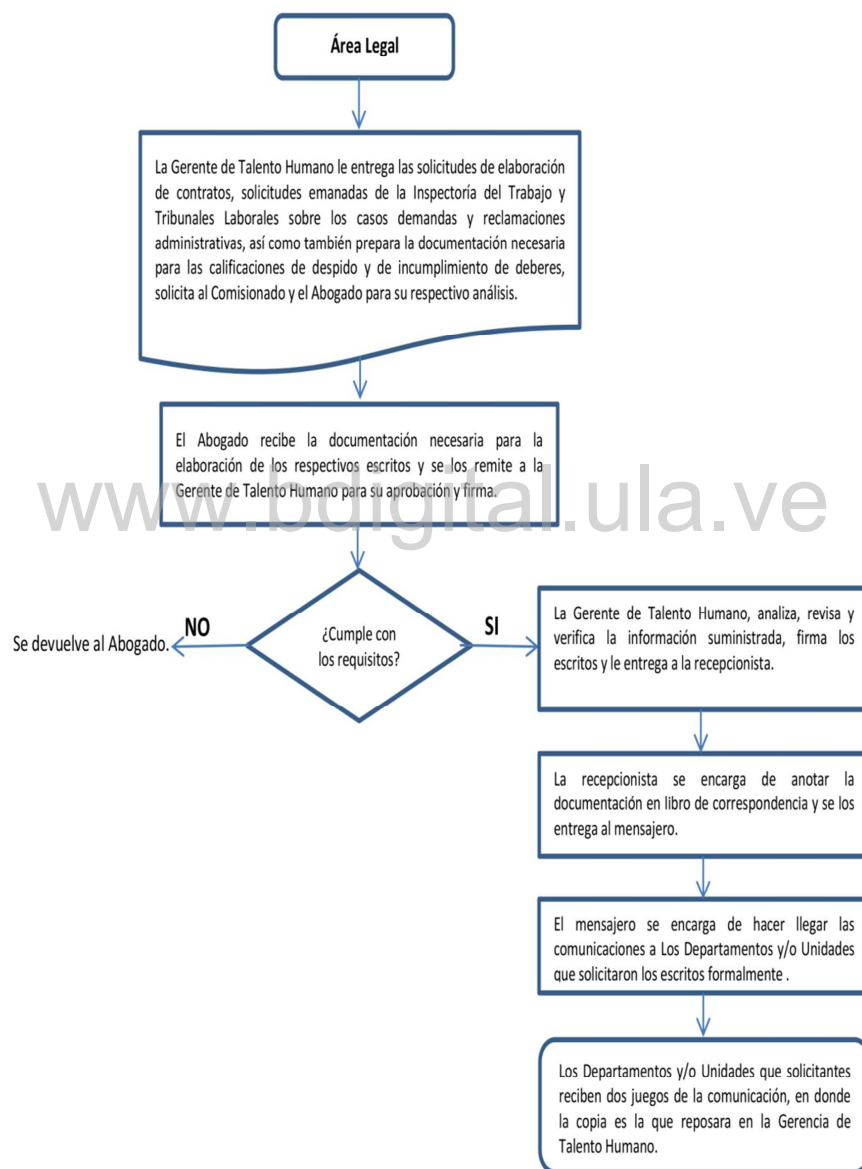
Cargos: Recepcionista, Archivista, Mensajero.

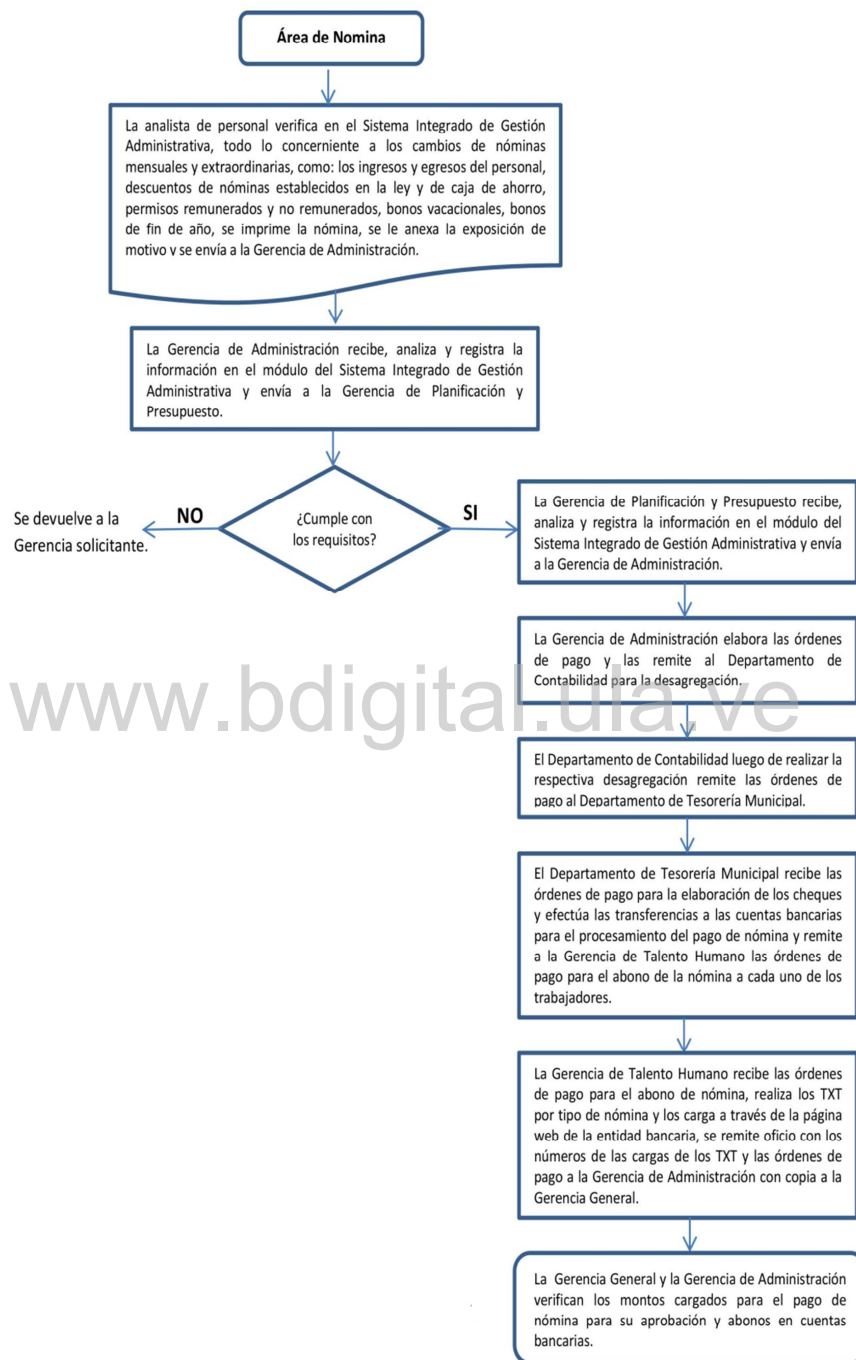
Relación Jerárquica el Área de Operativa depende directamente del Gerente de Talento Humano, aun así se encuentran a la orden de las áreas de: legal, nomina, evaluación y desempeño, pasivos laborales, beneficios laborales y la de apoyo administrativo.

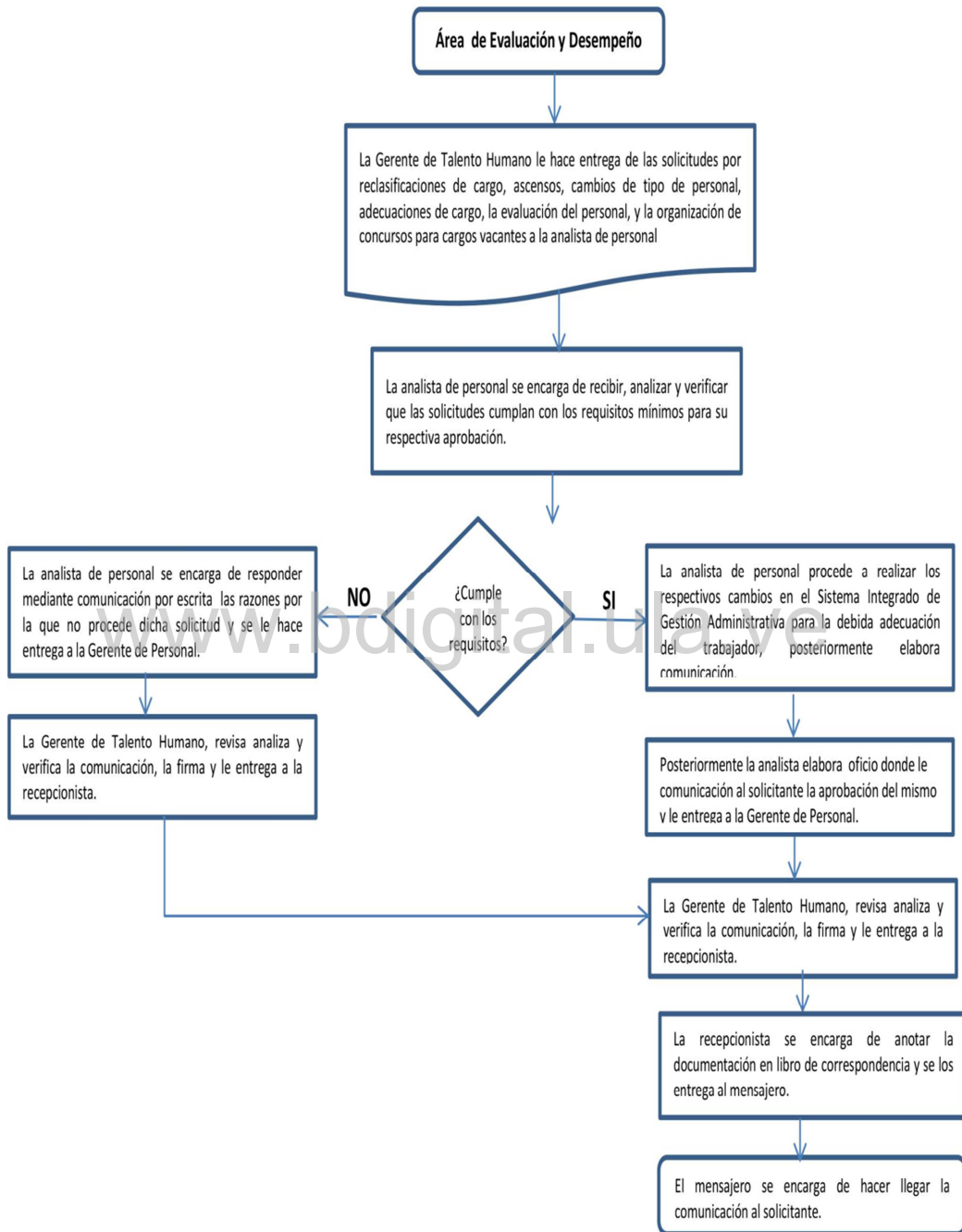
Organigrama de la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía Libertador Mérida

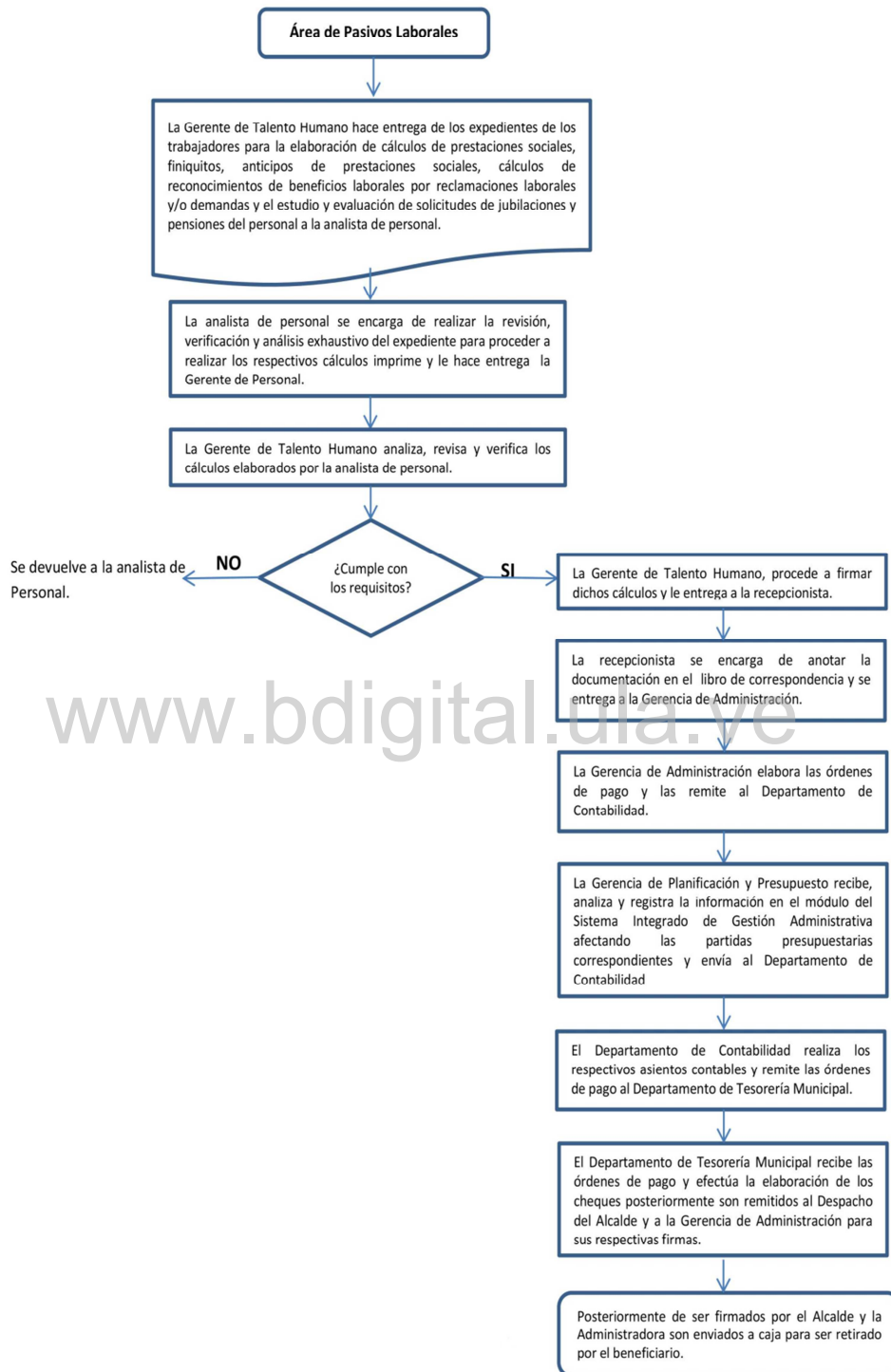


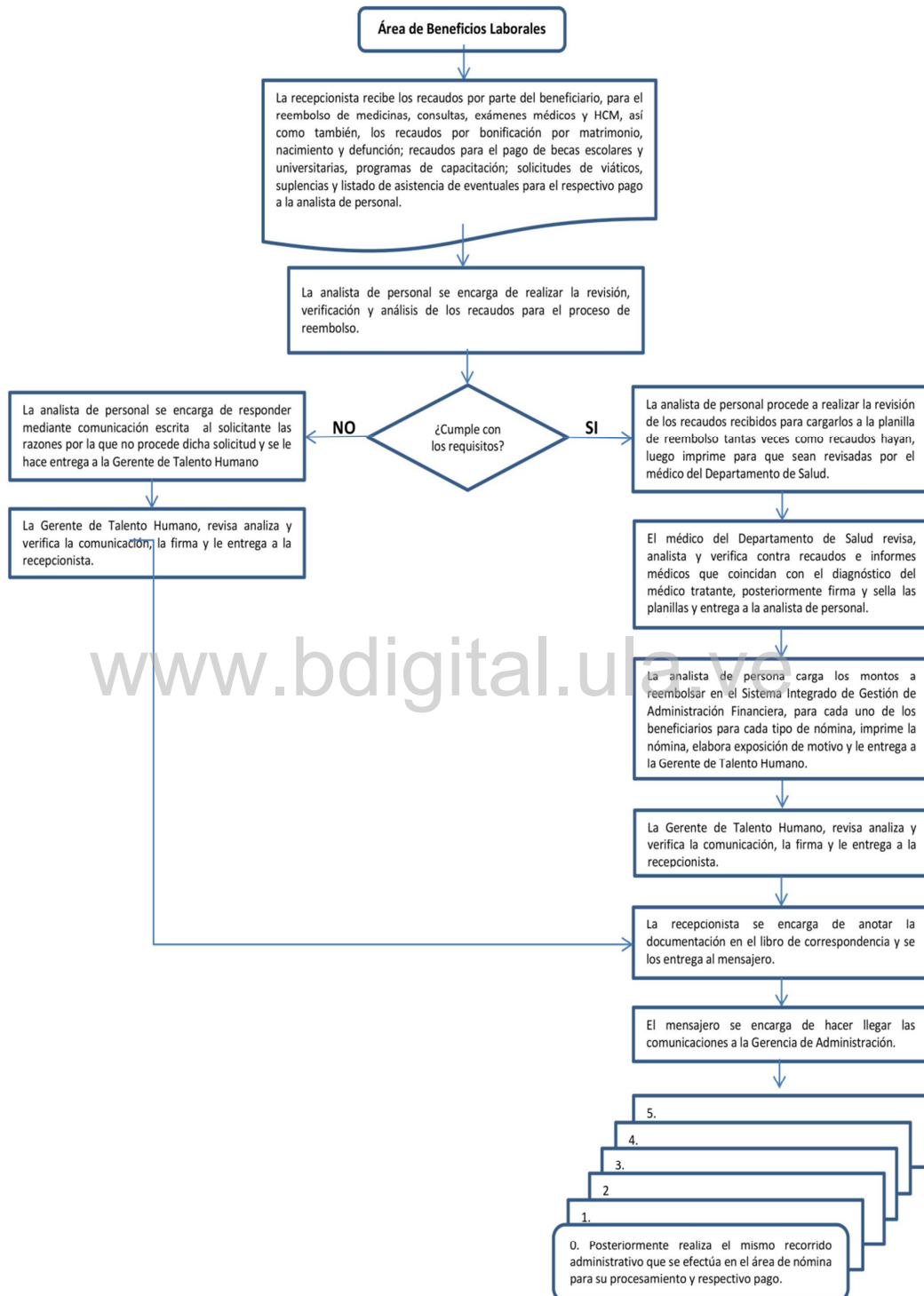
Flujogramas de la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía Municipio Libertador Mérida

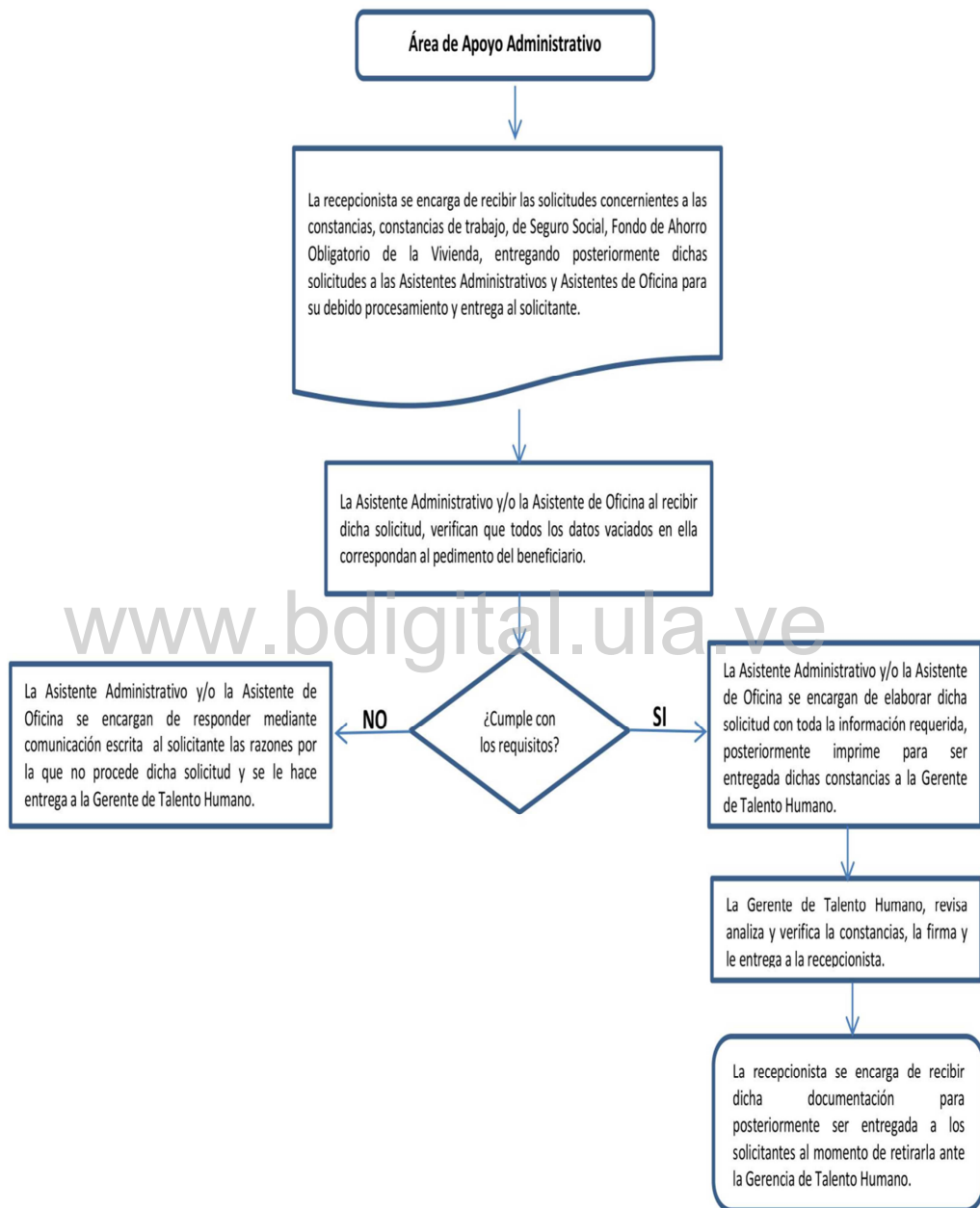


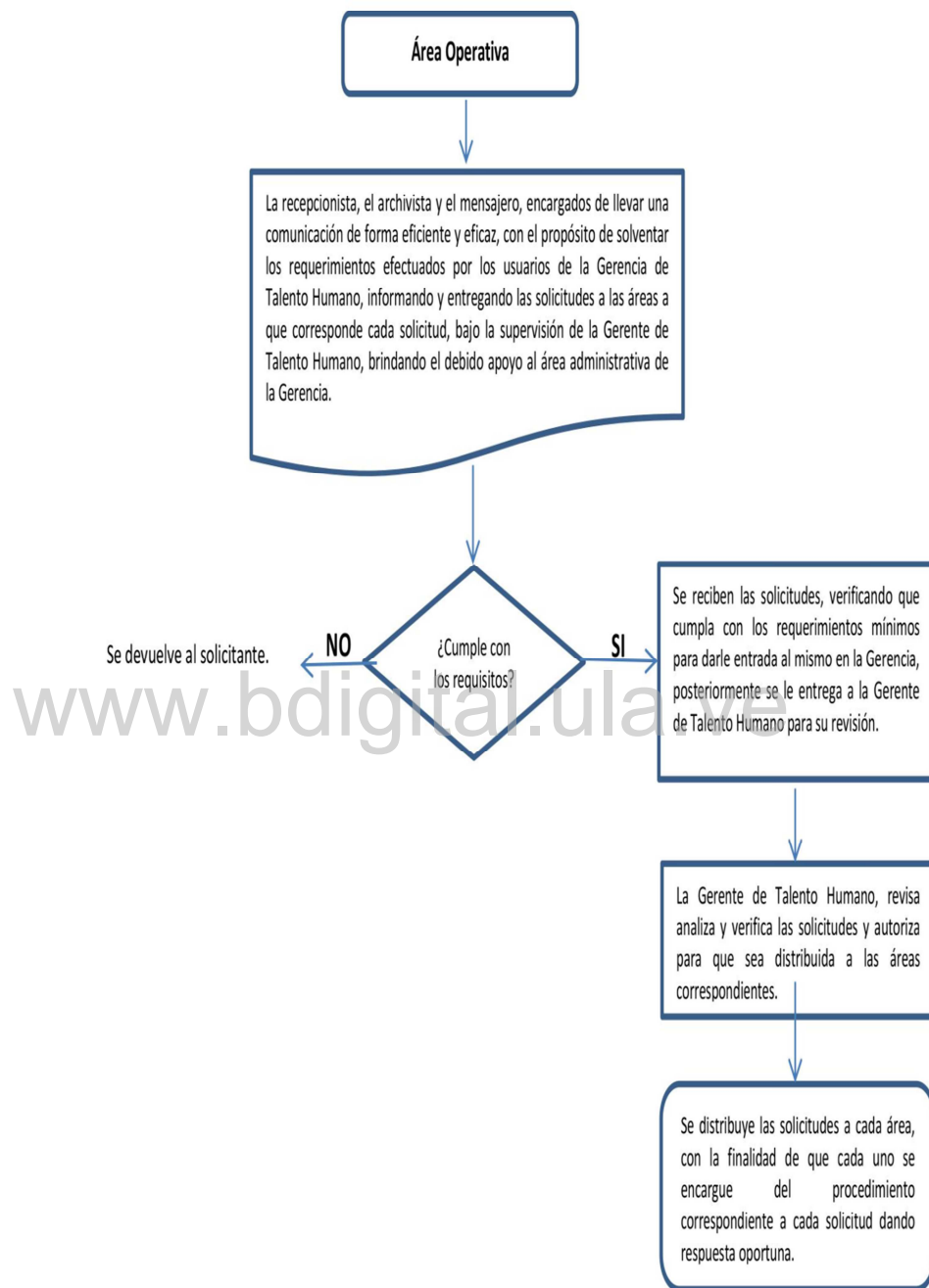

















Simbología de los Flujogramas

Símbolo	Significado
	Identificación del Área.
	Descripción General del Área.
	Transporte.
	Decisión.
	Proceso.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Con relación a los resultados obtenidos a través de la aplicación del cuestionario aplicado a los participantes, se pudo concluir que, existe poca planificación en la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía Libertador Mérida, lo que ocasiona dificultad para optimizar las tareas diarias de los funcionarios que la integran, así como también el cumplimiento de los objetivos propios de la Gerencia, evidenciándose también improvisación en las labores que se llevan a cabo.

Hay deficiencia en cuanto a la planeación y los consensos entre el personal que labora en la Gerencia de Talento Humano incluido el Gerente, ocasionando en el personal dificultad para la toma de decisiones en relación a las funciones que se deben cumplir; ausencia del manual de procedimientos, generando desorganización, bajo rendimiento, dificultando el desempeño del trabajo que se lleva a cabo en la Gerencia,

Ausencia del Manual de Organización y Funciones, originando conflictos en el área de trabajo, inadecuada división de las actividades que se efectúan en la Gerencia, ocasionando a su vez que el clima organizacional sea poco cómodo en determinados momentos; generando bajo rendimiento en el desempeño de los funcionarios, por lo que se demuestra desconocimiento de los objetivos a cumplir. Se deja en evidencia que poco se promueve la comunicación asertiva y efectiva en la Gerencia de

Talento Humano, ocasionando bajos niveles de retroalimentación y que los Procesos Administrativos que se efectúan sean ineficientes e ineficaces; también, que el personal de nuevo ingreso de la Gerencia en ocasiones no se les efectúa el proceso de inducción, para que estos pueden cumplir a cabalidad con las tareas asignadas y que las mismas se realicen de forme eficiente y eficaz.

Baja efectividad en los Procesos Administrativos que no se les realiza el seguimiento, demostrándose un bajo rendimiento; así mismo se observó que poco se rediseñan las actividades de la Gerencia de Talento Humano, ocasionando que los Procesos Administrativos sean pocos vanguardistas, retrasando en ocasiones los requerimientos de los usuarios.

Se perciben niveles bajos de capacitación del personal, generando un mínimo de innovación y creatividad en cuanto a la reorganización de los procesos que se efectúan dentro de la Gerencia de Talento Humano y que las funciones y/o actividades que realizan los funcionarios sean mecánicamente y recurriendo a la improvisación de ellos.

También se observa inadecuada división del trabajo, que en ocasiones se traduce en sobrecargas de trabajo para determinadas personas, ocasionando márgenes de errores en las actividades que se realicen, y que las mismas no se realicen de forma eficiente, cuando la división del trabajo se aplica de forma correcta, se hace evidente la especialización de las tareas, produciéndose más con el mismo esfuerzo.

Poca coordinación en las actividades que se desarrollan en la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía Libertador Mérida, originando baja productividad y calidad de servicios e insatisfacción de los usuarios. Poca reorganización de los Procesos Administrativos, ocasionando que se

brinde un servicio deficiente a los usuarios internos y externos de la Gerencia.

Se observa, ausencia del organigrama de la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía Libertador Mérida, en donde se pueda evidenciar la estructura funcional del departamento y la relación jerárquica existente, así como también las relaciones de trabajo de los funcionarios con la tarea que efectúa y el área respectiva, sirviendo como referencia para la correcta división del trabajo,

Recomendaciones

En este mismo orden de ideas, se le sugiere a la Gerencia de Talento Humano tomar en consideración las siguientes recomendaciones, llevar a cabo consecuentemente en la Gerencia de Talento Humano todo el proceso gerencial, como lo es planificar, organizar, dirigir y controlar, para garantizar el buen funcionamiento y el éxito en la Gerencia.

Implementar la utilización del Manual de Organización y funciones de la Gerencia de Talento Humano que se diseñó, para que todo el personal tenga conocimiento del objetivo de cada área creada y de las funciones que se deben ejecutar.

Realizar periódicamente un plan de trabajo con la finalidad de cumplir objetivos y metas a corto, mediano o largo plazo, en donde se incluya una correcta división del trabajo.

Organizar talleres de inducción al personal de nuevo ingreso de la Gerencia lo que garantizara el éxito en el cumplimiento de los objetivos de la Gerencia y de las tareas asignadas para cada funcionario.

Capacitar al personal, con la finalidad de mantenerlos actualizados, ya que con ello se lograra optimizar las tareas cotidianas de la Gerencia y se brindara calidad de servicios a los todos los usuarios, esto mantendrá a los empleados enfocados y al día sobre las maneras más efectivas de hacer su trabajo.

Rediseñar continuamente los Procesos Administrativos de la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía Libertador Mérida para obtener mejoramiento continuo en cada una de las funciones que se llevan a cabo en la Gerencia, y de esa forma ofrecer servicios de calidad, obteniendo sus usuarios resultados satisfactorios, poniéndose en práctica la Reingeniería de Procesos

Llevar a cabo el Plan de Reingeniería de Procesos Administrativos que se propone en la presente investigación, el cual incluye, la puesta en práctica del Manual de Organización y Funciones, el organigrama y los flujogramas de las áreas del organigrama de la Gerencia de Talento Humano, ya que es una herramienta gerencial de gran apoyo, lo cual colaboraría a subsanar las deficiencias que se evidencian dentro de la Gerencia de Talento Humano de la Alcaldía del Municipio Libertador del Estado Mérida.

REFERENCIAS

- Acuñas, R. y Rivas, J. (1986), Técnicas de Documentación e Investigación II.** Universidad Nacional. Venezuela.
- Alcaldía del Municipio Libertador del Estado Mérida.** Gaceta Oficial Municipal, Depósito Legal N° 79-0151, Extraordinaria N° 95 Año IV, de fecha 17 de Julio de 2003.
- Alcaldía Municipio Libertador del Estado Mérida.** Decreto 020-2016. (2016). Manual de Organización y Funciones de la Alcaldía del Municipio Libertador del Estado Mérida. 05 de Diciembre de 2016.
- Alles, M. (2011). **Diccionario de Términos Recursos Humanos.** Argentina. Granica.
- Arias, F. (2012). **El Proyecto de Investigación.** (6ª ed.) República Bolivariana de Venezuela: Editorial Episteme.
- Bernal, M. (2012). La Planificación: Conceptos Básicos, Principios, Componentes, Características y Desarrollo del Proceso. Universidad Santa María. Venezuela. Disponible: <https://nikolayaguirre.files.wordpress.com/2013/04/1-introduccion-a-la-planificacion.pdf> [Consulta 2018, Febrero 18].
- Burbano, A. y Calderón, W. (2015). **Reingeniería de la Estructura Organizacional de la microempresa comercial Almacenes Electro Hogar para la optimización de la gestión del talento humano** [Versión Completa]. Trabajo de Grado para la obtención del Título de Ingeniería en Gestión Empresarial Internacional, publicado en 2015, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Ecuador. Disponible: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/123456789/3162/1/T-UCSG-PRE-ECO-GES-150.pdf> [Consulta: 2016, Abril 29]
- Cañadas, I. y Sánchez, A. (1998). **Categorías de Respuestas en Escala tipo Likert.** Psicotema 1998. ISSN 0214 CODEN PSOTEG. [Revista en línea]. Vol. 10, nº 3, pp. 623-631. Disponible: <http://www.psicothema.es/pdf/191.pdf> [Consulta 2018, Febrero 18].
- Cardoza, S. Molina, A. (2014). **Introducción a la Reingeniería de Procesos.** Disponible: <https://sauli54.wordpress.com/2014/05/05/ventajas-y-desventajas/> [Consulta: 2018, Febrero 17]

- Chiavenato, I. (2001). **Administración. Proceso Administrativo.** (3ª ed.) Colombia. Mc Graw Hill Interamericana S.A
- Chiavenato, I. (2007). **Administración de Recursos Humanos Capital Humano en las Organizaciones.** (8ª ed.) México: Mc Graw Hill.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.** (1999). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 5.453, Marzo 24, 2000. Comentada por Garay (2013).
- Ferrer, B. Villalobos, R. y Barboza, E. (1992). **Reingeniería para la competitividad de una empresa de la construcción.** Revista Venezolana de Gerencia [Revista en Línea] Vol. 1(2) Disponible: file:///C:/Users/Usuario/Downloads/9692-9937-1-PB.pdf [Consulta: 2016, Julio 24]
- Franklin, E. (2004). **Organización de Empresas.** (2ª ed.) México: Mc Graw Hill.
- Fonseca, L. (2013). Coordinación dentro del Proceso Administrativo. Disponible: https://prezi.com/zirzg_akk9av/coordinacion-dentro-del-proceso-administrativo/ [Consulta: 2018, Febrero 18]
- García, D. (2012). Reorganización Administrativa. Disponible: <https://prezi.com/xj4i4asj81il/reorganizacion-administrativa/> [Consulta: 2018, Febrero 18]
- Gómez, G. (1994). **Planeación y Organización de Empresas.** (8ª ed.) México. Mcgraw-Hill / Interamericana S.A.
- Guía de Mérida. Población de Mérida, Municipio Libertador.** Disponible: <http://gelvez.com.ve/merida/demografia.html> [Consulta: 2016, Junio 21]
- Hernández, S. (2006). **Introducción a la Administración.** (4ª ed.) México: Mc Graw Hill.
- Lefcovich, M. (2004). **Reingeniería de Procesos.** Disponible: http://www.degerencia.com/articulo/reingenieria_de_procesos [Consulta: 2015, Marzo 14]
- Ley Orgánica de Administración Pública** (República Bolivariana de Venezuela). (2001, Octubre 17) [Transcripción en Línea]. Disponible: http://www.ventanalegal.com/leyes/ley_organica_administracion_publica.html [Consulta: 2016, Junio 27]

Ley Orgánica de Procedimientos Administrativos (República Bolivariana de Venezuela). (1981, Julio 01) [Transcripción en Línea]. Disponible: http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_ven_ley_org_proc_adm.pdf [Consulta: 2016, Junio 27]

Ley Orgánica de Simplificación de Trámites Administrativos (República Bolivariana de Venezuela). (2014, Noviembre 17) [Transcripción en Línea]. Disponible: http://www.sacs.gob.ve/site/images/normativa/gacetanormas/Decreto_1423_Ley_de_Simplificacion_de_Tramites_Administrativos_Reimpresa_26_11_14.pdf [Consulta: 2016, Junio 27]

Ley Orgánica del Poder Pública Municipal (República Bolivariana de Venezuela). (2010, Diciembre 21) [Transcripción en Línea]. Disponible: http://www.cne.gov.ve/web/normativa_electoral/LEY_ORGANICA_DE_L_PODER_PUBLICO_MUNICIPAL.pdf [Consulta: 2016, Junio 27]

López, J. (2013). Reingeniería. Disponible: <http://reingeneri.blogspot.com/2013/10/importancia-de-la-reingenieria-la.html> [Consulta: 2018, Febrero 17]

Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. (4ª ed.) Venezuela. Fondo Editorial de Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

Manganelli, R. y Klein, M. (1995). **Cómo Hacer Reingeniería. La guía indispensables para poner en práctica paso a paso la teoría que está cambiando las empresas.** Grupo Editorial Norma.

Martínez, S. y Acosta, I. (2013). **Reingeniería de Procesos Administrativos en la Empresa Cavnet S.A.** [Versión Completa] Trabajo de Grado para optar al título de Ingeniería en Contaduría Pública y Auditoría-CPA, no publicada, Universidad Estatal de Milagro, Ecuador. Disponible: <http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/395/3/PROYECTO%20REINGENIERIA%20DE%20PROCESOS%20ADMINISTRATIVOS%20DE%20LA%20EMPRESA%20CAVNET%20S.A..pdf> [Consulta: 2016, Junio 19]

Medina, C. y Sotomayor, J. (2013). **Reingeniería en Procesos Administrativos y Operativos en Clínica Medina** [Versión Completa]. Trabajo de Grado de Maestría publicado en enero 2013, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Ecuador.

Disponible: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/505> [Consulta: 2016, Mayo 02]

Melinkoff, R. (1990). **Los Procesos Administrativos**. Venezuela. Editorial Panapo.

Mojica, M. (s/f). **Gerencia y Procesos Gerenciales**. Disponible: <http://cmapspublic2.ihmc.us/rid=1LRQQ94MW-158Z77F-1KQK/Gerencia%20y%20Procesos%20Gerenciales%20-.pdf> [Consulta: 2015, Marzo 07]

Morris, D. y Brandon, J. (1995). **Management Siglo XXI. Reingeniería**. Colombia. Mc Graw Hill Interamericana S.A

Narcia, A. (2014). Comunicación efectiva de las organizaciones. Disponible. <https://www.gestiopolis.com/comunicacion-efectiva-de-las-organizaciones/> [Consulta: 2018, Febrero 19]

Navarrete, K. (2013). **El Control dentro del Proceso Administrativo**. Disponible: <https://www.gestiopolis.com/el-control-dentro-del-proceso-administrativo/> [Consulta: 2018, Febrero 18]

Nicuesa, M. (2013). **Especialización y División del Trabajo**. Disponible: <https://empresariados.com/especializacion-y-division-del-trabajo/> [Consulta: 2018, Febrero 18]

Ordenanza de Personal de la Alcaldía del Municipio Libertador del Estado Mérida. Gaceta Oficial Municipal Extraordinaria N° 27 Año IV, Decreto N° 006-12, de fecha 25 de Septiembre de 2012.

Ordenanza de Reorganización de la Alcaldía del Municipio Libertador del Estado Mérida. Decreto N° 012-2015, de fecha 01 de Diciembre de 2015.

Organización Internacional del Trabajo. (1980). **Convenio 150 sobre la administración del trabajo: cometido, funciones y organización**. Fecha 11 de Octubre de 1980. [Página Web en Línea]. Disponible: http://www.derechos.org/ve/pw/wp-content/uploads/convenio_150.pdf [Consulta: 2016, Junio 27]

Ortiz, U. (2008). **Diccionario de Metodología de la Investigación Científica**. (2ª ed.) México. Editorial Limusa.

Pomar, R. (2011). **Reingeniería de procesos: conceptos, enfoques y nuevas aplicaciones**. Red de Revistas Científicas de América

Latina y el Caribe, España y Portugal. [Revista en Línea] Vol. 2(3)
Disponible: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181422295004>
[Consulta: 2015, Febrero 26]

Posada, K. (2013). Manual de Funciones y Procedimientos. Disponible:
<https://prezi.com/yq92hr7dcvnu/manual-de-funciones-y-procedimientos/> [Consulta: 2018, Febrero 19]

Principales Precursores de la Administración. Disponible:
<http://es.scribd.com/doc/78819540/PRINCIPALES-PRECURSORES-DE-LA-ADMINISTRACION#scribd> [Consulta: 2015, Febrero 26]

Reverol, M. (2013). **Reingeniería en la Gestión Educativa y la Cultura Organizacional** [Versión Completa]. Trabajo Especial de Grado para optar al título de Magíster Scientiarum en Educación, Mención Gerencia de Organizaciones Educativas, no publicada, Universidad del Zulia, República Bolivariana de Venezuela. Disponible:
http://tesis.luz.edu.ve/tde_arquivos/177/TDE-2014-05-22T10:27:11Z-4815/Publico/reverol_c_marilyn_j.pdf [Consulta: 2016, Julio 24]

Sarabia, L. (2014). **Gestión y Gerencia. Clima Organizacional y Procesos de Reingeniería en una Empresa de Consumo Masivo.** Revista Venezolana Gestión y Gerencia [Revista en Línea] Vol. 8(1) Disponible:
<http://www.ucla.edu.ve/DAC/investigacion/gyg/GyG%202014/Abril%202014/6-%20LauraSarabia.pdf> [Consulta: 2016, Julio 28]

Soto, B. (2016). **Gestión Administrativa. ¿Qué es el Workflow o flujos de Trabajo?** Disponible: <http://www.gestion.org/economia-empresa/gestion-administrativa/29867/que-es-workflow-o-flujo-de-trabajo/> [Consulta: 2016, Junio 21]

Torres, d. (2015). **La Función de la Dirección en el Proceso Administrativo.** Disponible: <https://prezi.com/q3bosltxqfe5/la-funcion-de-la-direccion-en-el-proceso-administrativo/> [Consulta: 2018, Febrero 18]

Umanzor, C. (2011). **¿Cómo enseñar a tomar decisiones acertadas? Proceso para tomar decisiones.** FUNDESYRAM. San Salvador.

Vázquez, L. (2011). **Reingeniería de Procesos en los flujos de Información de una Empresa de la Industria Alimentaria** [Versión Completa]. Trabajo de Grado de Maestría en Ingeniería Industrial, no publicada, Instituto Politécnico Nacional, Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas, D.F, México. Disponible:

http://www.repositoriodigital.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/15891/TESIS_Laura%20E2.pdf?sequence=1[Consulta: 2016, Junio 16]

Veliz, A. (2014). **Cómo Hacer y Defender una Tesis**. (25ª ed.) República Bolivariana de Venezuela: M.J. Editores.

www.bdigital.ula.ve

ANEXOS

www.bdigital.ula.ve

ANEXO A

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS, POLÍTICAS Y CRIMINOLÓGICAS
POSTGRADO DE DERECHO MERCANTIL
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y
GESTIÓN EMPRESARIAL**

Reingeniería de Procesos Administrativos en la Gerencia de Personal
Alcaldía Libertador Mérida.

**Elaborado por:
Isabel A. Avila C.**

**Cuestionario Dirigido a los Funcionarios de la Gerencia de Personal
Alcaldía Libertador Mérida**

El instrumento que se presenta a continuación, es parte de un estudio de Postgrado que tiene por finalidad recolectar respuestas a una serie de interrogantes que permitirán analizar los Procesos Administrativos de la Gerencia de Personal Alcaldía Libertador Mérida; la información suministrada será utilizada con fines académicos y estrictamente confidenciales. Por lo tanto, se agradece su valiosa colaboración y los aportes que pueda brindar a fin de llevar a feliz término dicho proyecto.

Instrucciones:

- Lea cuidadosamente cada pregunta antes de responder.
- Al contestar, hágalo con la mayor objetividad y sinceridad.
- Se presenta una serie de preguntas cerradas que deberán ser respondidas claramente y de forma individual.
- Señale con una X la respuesta que está de acuerdo a su opinión,
- No deje ninguna pregunta sin contestar.

Gracias por su receptividad.

Fecha: _____
Nro. _____

**Cuestionario de Medición de Reingeniería de Procesos Administrativos
en la Gerencia de Personal Alcaldía Libertador Mérida.**

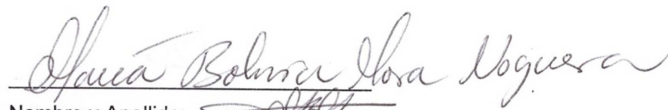
Indicadores	Siempre	Algunas Veces	Nunca
1. En la Gerencia de Personal de la Alcaldía Libertador, se implementa la planificación.			
2. Se efectúa la planificación para el cumplimiento de las tareas asignadas a cada uno de los funcionarios, dentro de la Gerencia.			
3. Se establecen en la Gerencia planes y acuerdos consensuados, así como la toma de decisiones.			
4. Se verifica en el Manual de Procedimientos los Procesos Administrativos.			
5. Se evidencia en el Manual de Funciones las tareas asignadas a cumplir para cada categoría de cargo.			
6. Los Gerentes promueven una comunicación asertiva entre los funcionarios.			
7. El personal que ingresa en la Gerencia de Personal de la Alcaldía recibe inducción sobre de las funciones que debe cumplir.			
8. Se realiza en la Gerencia de Personal un seguimiento de los Procesos Administrativos legales vigentes.			
9. Los funcionarios de la Gerencia de Personal de la Alcaldía son informados previamente sobre los cambios y recursos que se le efectúan a los Procesos Administrativos.			
10. En la Gerencia de Personal de la Alcaldía se proponen la realización de actividades y la utilización de nuevos recursos que innoven la gestión creativa y dinámica de los Procesos Administrativos.			
11. Se realiza la capacitación periódica de los funcionarios y se rediseñan las tareas en la Gerencia de Personal de la Alcaldía.			
12. Percibe usted en la Gerencia de Personal de la Alcaldía una correcta división del trabajo que se lleva a cabo dentro de ella.			
13. Hay coordinación y acompañamiento en las actividades desarrolladas dentro de la Gerencia de Personal.			
14. Los Procesos Administrativos que se realizan en la Gerencia de Personal se reorganizan periódicamente.			
15. En la Gerencia se propicia una comunicación efectiva para mejorar el desempeño de los funcionarios.			
16. En la Gerencia de Personal de la Alcaldía se evidencia un organigrama que defina los cargos de los funcionarios en su perfil.			
17. Hay coherencia en las tareas que realiza con el cargo que tiene asignado dentro de la Gerencia de Personal de la Alcaldía.			

ANEXO B

Carta de Validación

Yo, María Bolívar Mora Noguera, titular de la cedula de identidad N° 13.790.964 de profesión Psicólogo y Abogado en la especialidad Sociedades Mercantiles y con postgrado en Derecho Mercantil mediante la presente hago constar que he revisado y valorado el instrumento presentado por **Isabel A. Avila C.** el mismo para ser aplicado a los funcionarios de la **Gerencia de Personal de la Alcaldía Libertador del Estado Mérida**, con el fin de determinar la **Proponer la Reingeniería de Procesos Administrativos**. Una vez revisado y valorado su contenido, en mi carácter de experto doy validez a la aplicación del instrumento en cuestión.

Doy fe de lo expuesto, en Mérida, a los 07 días del mes de Noviembre del año dos mil dieciséis.



Nombre y Apellido: María Bolívar Mora Noguera

C.I. 13.790.964

INSTRUMENTO PARA LA VALIDACION DEL INSTRUMENTO

CRITERIOS	APRECIACION CUALITATIVA		
	EXCELENTE	REGULAR	DEFICIENTE
Presentación Del Instrumento	✓		
Pertinencia de las Variables con los Indicadores	✓		
Relevancia del Contenido	✓		
Factibilidad de la Aplicación	✓		

Apreciación Cualitativa:

Los ítem están en concordancia con los objetivos de la Investigación

Observaciones

www.bdigital.ula.ve

Validado por Maria Bolívar Mac XI c.i. 13.790.964
 Profesión: Psicóloga y Abogada
 Lugar de Trabajo: Universidad de los Andes
 Cargo que Desempeña: Profesora en la Universidad de los Andes

Instrumento para la validar el cuestionario aplicado a los funcionarios de la
Gerencia de Personal de la Alcaldía Libertador Mérida

Ítems	Escala				Observación
	Dejar (4)	Modificar (3)	Eliminar (2)	Incluir (1)	
1.	✓				
2.	✓				
3.	✓				
4.	✓				
5.	✓				
6.	✓				
7.	✓				
8.	✓				
9.	✓				
10.	✓				
11.	✓				
12.	✓				
13.	✓				
14.	✓				
15.	✓				
16.	✓				
17.					

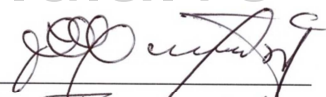
www.bdigital.ula.ve

Carta de Validación

Yo Freddy A. Mora Beolides, titular de la cédula de identidad N° V- 10.714.024, de profesión Abogado, en la especialidad de Magister Derecho Laboral y con postgrado en _____, mediante la presente hago constar que he revisado y valorado el instrumento presentado por Isabel Andreina Apik Contreras, el mismo es para ser aplicado a los funcionarios de la Gerencia de Personal de la Alcaldía Libertador Mérida, con el fin de Proponer la Reingeniería de Procesos Administrativos. Una vez revisado y valorado su contenido, en mi carácter de experto doy validez para la aplicación del instrumento en cuestión.

Doy fe de lo expuesto, en Mérida a los 07 días del mes de Noviembre de 2016.

www.bdigital.ula.ve


Firma: Freddy Mora B.
C.I. 10741024

INSTRUMENTO PARA LA VALIDACION DEL INSTRUMENTO

CRITERIOS	APRECIACION CUALITATIVA		
	EXCELENTE	REGULAR	DEFICIENTE
Presentación Del Instrumento	✓		
Pertinencia de las Variables con los Indicadores	✓		
Relevancia del Contenido	✓		
Factibilidad de la Aplicación	✓		

Apreciación Cualitativa:

Los ítem presentados se encuentran en concordancia con los objetivos contenidos en la investigación

www.bdigital.ula.ve

Observaciones

Validado por Freddy A. Morales c.i. V-10.714.024
 Profesión: Abogado
 Lugar de Trabajo: Universidad de los Andes
 Cargo que Desempeña: Coordinador de Postgrado de Derecho Mercantil

**Instrumento para la validar el cuestionario aplicado a los funcionarios de la
Gerencia de Personal de la Alcaldía Libertador Mérida**

Ítems	Escala				Observación
	Dejar (4)	Modificar (3)	Eliminar (2)	Incluir (1)	
1.	✓				
2.	✓				
3.	✓				
4.	✓				
5.	✓				
6.	✓				
7.	✓				
8.	✓				
9.	✓				
10.	✓				
11.	✓				
12.	✓				
13.	✓				
14.	✓				
15.	✓				
16.	✓				
17.	✓				

www.bdigital.ula.ve

Carta de Validación

Yo Julia Carruyo, titular de la cédula de identidad N° V- 7730422, de profesión Lic En Educación en la especialidad de Metodología de la Investigación con postgrado en Planificación Metodología Psicología mediante la presente hago constar que he revisado y valorado el instrumento presentado por Isabel Andreina Avila, el mismo es para ser aplicado a los funcionarios de la Gerencia de Personal de la Alcaldía Libertador Mérida, con el fin de determinar de Proponer la Reingeniería de Procesos Administrativos. Una vez revisado y valorado su contenido, en mi carácter de experto doy validez para la aplicación del instrumento en cuestión.

Doy fe de lo expuesto, en Mérida a los 07 días del mes de Noviembre de 2016.

www.bdigital.ula.ve

Julia Carruyo
Firma: Julia Carruyo
C.I. 7730422
Lic. Julia Carruyo
Msc.
RIF: V-07730422-0
C.I. 7.730.422

INSTRUMENTO PARA LA VALIDACION DEL INSTRUMENTO

CRITERIOS	APRECIACION CUALITATIVA		
	EXCELENTE	REGULAR	DEFICIENTE
Presentación Del Instrumento	✓		
Pertinencia de las Variables con los Indicadores	✓		
Relevancia del Contenido	✓		
Factibilidad de la Aplicación	✓		

Apreciación Cualitativa:

Los Itaus. están en concordancia con los objetivos de la investigación.

Observaciones

www.pdigital.ula.ve

Validado por Julia Canyo C.I. 7.730.422
 Profesión: Ira En Educación
 Lugar de Trabajo: Universidad de los Andes
 Cargo que Desempeña: Profesora de Metodología de la Investigación

**Instrumento para la validación del cuestionario aplicado a los funcionarios de la
Gerencia de Personal de la Alcaldía Libertador Mérida**

Ítems	Escala				Observación
	Dejar (4)	Modificar (3)	Eliminar (2)	Incluir (1)	
1.	✓				
2.	✓				
3.	✓				
4.	✓				
5.	✓				
6.	✓				
7.	✓				
8.	✓				
9.	✓				
10.	✓				
11.	✓				
12.	✓				
13.	✓				
14.	✓				
15.	✓				
16.	✓				
17.	✓				

ANEXO C

MÓDULO VI : COEFICIENTE DE VALIDEZ DE CONTENIDO: Cvc
(HERNÁNDEZ NIETO, 1994, 1995, 1996, 2000, 2009). SPSS WINDOWS 22.0
[Conjunto_de_datos1] C:\Users\Ruth Blanco\Documents\AndreinaAvila.sav

* LISTADO DE LAS VARIABLES:

item	juez1	juez2	juez3	projuez	validitm	erroritm
1	3	3	3	3,000	, 9630	, 0370
2	3	3	3	3,000	, 9630	, 0370
3	3	3	3	3,000	, 9630	, 0370
4	3	3	3	3,000	, 9630	, 0370
5	3	3	3	3,000	, 9630	, 0370
6	3	3	3	3,000	, 9630	, 0370
7	3	3	3	3,000	, 9630	, 0370
8	3	3	3	3,000	, 9630	, 0370
9	3	3	3	3,000	, 9630	, 0370
10	3	3	3	3,000	, 9630	, 0370
11	3	3	3	3,000	, 9630	, 0370
12	3	3	3	3,000	, 9630	, 0370
13	2	2	3	2,333	, 7407	, 0370
14	3	2	3	2,667	, 8519	, 0370
15	3	2	3	2,667	, 8519	, 0370
16	2	3	3	2,667	, 8519	, 0370
17	3	3	3	2,667	, 9630	, 0370

Number of cases read 17 Number of cases listed: 17

CVCT CVCC ERRORT
9374 9352 0370

El Coeficiente de Validez de Contenido obtenido según la valoración de los expertos es de **9374**, indicando que el instrumento es altamente válido.

ANEXO D

```
SAVE OUTFILE='F:\Database Andreina.sav'
  /COMPRESSED.
FREQUENCIES VARIABLES=Item1 Item2 Item3 Item4 Item5 Item6 Item7
Item8 Item9 Item10 Item11 Item12 Item13 Item14 Item15 Item16 Item17
  /ORDER=ANALYSIS.
```

[Conjunto_de_datos0] F:\Database Andreina.sav

Tabla de frecuencia

Item 1

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	11	61,1	61,1	61,1
Algunas Veces	3	16,7	16,7	77,8
Siempre	4	22,2	22,2	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Item 2

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	10	55,6	55,6	55,6
Algunas Veces	5	27,8	27,8	83,3
Siempre	3	16,7	16,7	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Item 3

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	10	55,6	55,6	55,6
Algunas Veces	7	38,9	38,9	94,4
Siempre	1	5,6	5,6	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Item 4

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	17	94,4	94,4	94,4
Algunas Veces	1	5,6	5,6	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Item 5

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	16	88,9	88,9	88,9
Algunas Veces	2	11,1	11,1	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Item 6

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado

Válidos	Nunca	9	50,0	50,0	50,0
	Algunas Veces	4	22,2	22,2	72,2
	Siempre	5	27,8	27,8	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Item 7

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	9	50,0	50,0
	Algunas Veces	6	33,3	83,3
	Siempre	3	16,7	100,0
	Total	18	100,0	100,0

Item 8

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	14	77,8	77,8
	Algunas Veces	1	5,6	83,3
	Siempre	3	16,7	100,0
	Total	18	100,0	100,0

Item 9

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	7	38,9	38,9
	Algunas Veces	8	44,4	83,3
	Siempre	3	16,7	100,0
	Total	18	100,0	100,0

Item 10

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	15	83,3	83,3
	Algunas Veces	2	11,1	94,4
	Siempre	1	5,6	100,0
	Total	18	100,0	100,0

Item 11

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	16	88,9	88,9
	Algunas Veces	1	5,6	94,4
	Siempre	1	5,6	100,0
	Total	18	100,0	100,0

Item 12

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	7	38,9	38,9
	Algunas Veces	9	50,0	88,9
	Siempre	2	11,1	100,0
	Total	18	100,0	100,0

Item 13

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	7	38,9	38,9	38,9
Válidos Algunas Veces	8	44,4	44,4	83,3
Siempre	3	16,7	16,7	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Item 14

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	12	66,7	66,7	66,7
Válidos Algunas Veces	4	22,2	22,2	88,9
Siempre	2	11,1	11,1	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Item 15

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	6	33,3	33,3	33,3
Válidos Algunas Veces	10	55,6	55,6	88,9
Siempre	2	11,1	11,1	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Item 16

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	17	94,4	94,4	94,4
Válidos Algunas Veces	1	5,6	5,6	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Item 17

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	3	16,7	16,7	16,7
Válidos Algunas Veces	7	38,9	38,9	55,6
Siempre	8	44,4	44,4	100,0
Total	18	100,0	100,0	

RELIABILITY

```

/VARIABLES=Item1 Item2 Item3 Item4 Item5 Item6 Item7 Item8 Item9
Item10 Item11 Item12 Item13 Item14 Item15 Item16 Item17
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Análisis de fiabilidad

[Conjunto_de_datos0] F:\Database Andreina.sav

Escala: TODAS LAS VARIABLES

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	18	100,0
	Excluidos ^a	0	,0
	Total	18	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,973	17

El instrumento es altamente confiable.

Database Andreina.sav [Conjunto_de_datos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

ES Español (República Bolivariana de Venezuela) Estados Unidos Ayuda

Archivo Edición Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

5: Visible: 17 de 17 variables

	Item1	Item2	Item3	Item4	Item5	Item6	Item7	Item8	Item9	Item10	Item11	Item12	Item13	Item14	Item15	Item16	Item17	var	var	var
1	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3			
2	3	3	2	1	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	1	3			
3	3	3	2	1	1	3	3	3	3	2	1	2	3	2	2	1	3			
4	3	2	2	1	1	3	2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	3			
5	2	2	2	1	1	3	2	1	2	1	1	2	2	2	2	1	3			
6	2	2	2	1	1	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2	1	3			
7	2	2	2	1	1	2	2	1	2	1	1	2	2	1	2	1	3			
8	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	1	2	2	1	2	1	3			
9	1	1	1	1	1	2	2	1	2	1	1	2	2	1	2	1	2			
10	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1	2	1	2			
11	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2	1	2	1	2			
12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2			
13	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2			
14	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2			
15	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2			
16	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			
17	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			
18	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			
19																				
20																				
21																				
22																				
23																				

Vista de datos Vista de variables

Deshacer una acción del usuario IBM SPSS Statistics Processor está listo 04:15 p.m. 17/02/2018