

Políticas de recursos humanos de la Alcaldía de Maracaibo¹

Jesús Daniel Borges

Mgs. en Economía. Investigador del Centro de Estudios de la Empresa.

LUZ. E-mail: danielborges53@hotmail.com

Obando José Gelvis Leal

Lic. en Historia. Investigador del Centro de Estudios de la Empresa. LUZ.

Madeleine Villalobos

Lic. en Administración. LUZ.

Resumen

El presente trabajo está referido a la necesidad que existe en la Alcaldía de Maracaibo de establecer políticas de recursos humanos que permitan a esta institución contar con personal capaz de adecuarse a los tiempos de cambio que están presentes hoy en la sociedad venezolana, a través de la elaboración de una política de inducción y capacitación. Para su elaboración acudimos a la aplicación de algunos instrumentos de recolección de información, como encuestas, entrevistas personalizadas; además, el empleo de material bibliográfico correspondiente a la temática planteada, es decir, políticas de recursos humanos, la Ley Orgánica del Régimen Municipal entre otros.

Palabras clave: Recursos humanos, inducción, capacitación, Municipio, Alcaldía de Maracaibo.

Human Resource Policy in the Mayor's Office of Maracaibo, 1995 to 1998

Abstract

This work points out the need for establishing human resource policies in the Mayor's Office of Maracaibo that will allow this institution to have personnel able to adapt to the changing times in current Venezuelan society, by drawing up an induction and training program. The article was developed by applying information collection instruments such as surveys and personalized interviews as well as through bibliographic material related to the theme, such as human resource policies, the Organic Law of the Municipal Regime, among others.

Key words: Human resources, induction, training, municipality, Mayor's Office of Maracaibo.

Recibido: 05-04-01. Aceptado: 09-12-03

Introducción

Cuando se aborda el estudio de políticas de recursos humanos para el sector público, es importante señalar que el llamado es a articular propuestas que orienten la consecución de un recurso humano que se adapte a las necesidades de información, y la incorporación de nuevas tecnologías en el proceso de adaptación de la gestión pública a los requerimientos que el mundo gerencial y la sociedad demandan hoy de las organizaciones: "Las políticas de recursos humanos surgen en función de la racionalidad, de la filosofía y de la cultura organizacional; son reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que éstas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados. Constituyen orientación administrativa para impedir que los empleados desempeñen funciones que no desean o pongan en peligro el éxito de funciones específicas" (Chiavenato, 1994:117).

En tal sentido, en el ámbito de las instituciones públicas en Venezuela existen dificultades en relación con la aplicación de políticas de recursos humanos que en estos momentos es necesario superar, debido a la alta incidencia que tiene el clientelismo político dentro de estas instituciones, las cuales se alejan, desde el punto de vista técnico, humano y administrativo, de un proceso que oriente su perfil hacia la ejecución de "una gestión de recursos humanos fuertemente articulada a las estrategias de crecimiento de la organización y claramente integrada en los múltiples aspectos que involucra" (Pujol, 2001:22), lo que amerita la concreción de una gerencia moderna basada en criterios de continuidad administrativa, que logre romper con el fuerte clientelismo que en la gestión pública es hasta hoy una práctica organizacional.

Un caso concreto de esta situación es la Alcaldía de Maracaibo, dentro de la cual se hace necesario realizar un análisis a la política de recursos humanos desarrollada en esta institución, con el objeto de detectar las limitaciones que presenta en aspectos como: inducción y capacitación, elementos que contribuyen al desarrollo del personal, con el propósito de orientar la organización hacia políticas estratégicas que le permitan lograr un alto grado de efectividad. "La clave para que la política de recursos humanos ejerza una influencia positiva y efectiva labor en el personal, es que la misma se encuentre diseñada para crear una posición competitiva en todos los aspectos del sistema de manejo de los recursos humanos" (Garzón, 1998:171). Y, en el caso concreto de las políticas de recursos

humanos desarrolladas por la Alcaldía de Maracaibo, para el período 1995-1998, éstas debieron orientarse hacia el perfil de un funcionario con capacidad de servidor público, que permitiera establecer una relación armoniosa y competitiva en la organización.

Por tal motivo, hay que hacer algunas consideraciones en cuanto al desarrollo de las políticas públicas de recursos humanos, tomando en consideración elementos que entorpecen tal desarrollo, como es el alto nivel clientelar que en ellas prevalece.

“Desde 1958, en Venezuela fue creada la comisión de administración pública por recomendación de Herber Henmerich, funcionario de Naciones Unidas, donde se planteó la administración de personal. La comisión de administración pública llegó, incluso, a concentrar la atención en esta línea de trabajo; producto de esto se promulgó, en 1970, la Ley de Carrera Administrativa” (Ochoa *et al.*, 1996:52), vigente para el período que abarca esta investigación y sustituida posteriormente por La Ley del Estatuto de la Función Pública. Sin embargo, en la práctica, los subsistemas de administración de recursos humanos definidos en la Ley de Carrera Administrativa, presentaban características muy particulares del modelo burócrata-populista, modelo que, según Ochoa, López y Rodríguez (1996:53-56), está referido a la violación del modelo normativo por parte de las propias direcciones, al asumir prácticas clientelares. Elemento éste que tiene marcada incidencia en la Alcaldía de Maracaibo y que ha venido entorpeciendo el proceso de desarrollo de una política de recursos humanos que se ubique dentro de los parámetros técnicos, organizacionales, donde se logre la continuidad administrativa.

Políticas de recursos humanos en la Alcaldía de Maracaibo durante el período 1995-1998

El recurso humano representa, para cualquier entidad, sea ésta pública o privada, el elemento fundamental en la acción gerencial, de allí que es ineludible el compromiso que debe asumir la organización en implantar políticas dirigidas a orientar el proceso de desarrollo y organización de estos recursos. Por lo tanto, cuando se establecen los diversos niveles de compromiso, de la gerencia como del personal que está bajo supervisión, debe entenderse la necesidad de construir políticas que orienten la gestión por seguir, en este caso en la organización municipal.

Mondy (1997:46) y Wehrich (1994: 163) consideran que política significa una guía predeterminada que se establece para proporcionar dirección en la toma de decisiones, siendo estas flexibles en su uso, exigiendo interpretación y buen juicio, además, se pueden entender como declaraciones o ideas generales que guíen el pensamiento de los administradores en la toma de decisiones asegurándose que esta se encuentre dentro de

ciertos límites.

En este sentido, cuando se habla de políticas de recursos humanos, estas se refieren a las orientaciones que la gerencia establece para la organización, en relación con el comportamiento laboral que los individuos desarrollan en su área, sea de mayor o menor competencia y jerarquía. Por lo que "constituyen la manera como las organizaciones aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar por intermedio de estas los objetivos organizacionales, a la vez que cada uno logra sus objetivos individuales" (Chiavenato, 1994:117-118).

El fin que persigue la organización con la aplicación de estas políticas, debe estar orientado a proveerse de mecanismos de funcionamiento, a través de un conjunto de normativas que permitan la orientación y el desarrollo de la organización en materia laboral, manifestándose los criterios de evaluación del desempeño, procesos de capacitación, jerarquía, remuneración y movimientos internos entre otros. De allí que puede señalarse que la implantación de políticas de recursos humanos conduce a "desarrollar y administrar una estructura organizativa competitiva, con empleados capaces, con oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y la adecuada seguridad del mismo, asesorando, sobre todo, la dirección de la institución, lo que redundaría en beneficio de la organización" (Arias, 1991:160).

Por lo tanto, su aplicación debe tomar en consideración el alcance que éstas políticas tienen en la organización, vale decir, en los individuos que la conforman, que logren crear en ellos confianza y empatía con la organización; "como resultado del establecimiento de políticas de recursos humanos, los empleados pueden gozar de un mayor sentido de seguridad conociendo el tratamiento que pueden esperar en una situación particular" (Churden *et al.*, 1973:53), e implantar los mecanismos para familiarizar a los administradores, supervisores y personal de operaciones con las políticas de recursos humanos, para ayudar también a alcanzar una comprensión e interpretación uniforme de las mismas.

Atendiendo a estos planteamientos encontramos que en el período 1995-98 se inicia, en la Alcaldía de Maracaibo, un proceso incipiente de aplicación de políticas de recursos humanos donde ésta orientó su acción hacia la concreción de un programa de pasantías, con miras a una selección e inducción de personal a futuro, en las distintas direcciones y dependencias. De igual forma se elaboró un programa de capacitación a un pequeño grupo de funcionarios municipales.

Por otra parte, se aplicó un programa de evaluación de eficiencia y sus resultados dieron

lugar a decisiones relativas a aumentos de sueldo por " méritos," acción esta contemplada en la contratación colectiva. Así mismo, se diseñó un programa de calificación de cargo, un registro de profesionales y técnicos, pagos por concepto de seguro social, servicios de becas escolares y atención médica.

En dicho, período (1995-1998) la Alcaldía de Maracaibo en materia de recursos humanos sólo se limitó a cumplir con los elementos que contiene la contratación colectiva, tales como: ajustes de sueldo y actualización de los beneficios socio-económicos, distanciándose de un verdadero proceso de formulación de políticas de recursos humanos, el cual pudiera guiar el comportamiento organizacional de los empleados para el logro de los objetivos planteados por la institución.

Proceso de inducción para el recurso humano en la Alcaldía de Maracaibo

Al seleccionarse y contratarse el aspirante a ocupar un puesto dentro de la organización, es necesario no perder de vista el hecho de que una nueva personalidad va agregarse a ella. El nuevo trabajador va a conseguirse inmerso en un medio con normas, políticas, procedimientos y costumbres extrañas a él; por lo tanto, el desconocimiento de todo ello puede afectar en forma negativa su eficiencia, así como su satisfacción. Sin embargo, la magnitud y formalidad del proceso de inducción estarán determinadas por el tipo de organización y por las actividades que realice. Para Arias (1991: 287), uno de "los aspectos más delicados del proceso de inducción tiene lugar el primer día de labores, el cual habitualmente resulta indeleble en la memoria. Es por ello que, independientemente de su contenido técnico, es imperativo considerar que cuando se inician por primera vez las actividades en una organización, los individuos exacerbaban su necesidad de apoyo, seguridad y aceptación; de tal suerte que las actividades que se realicen deben estar matizadas por una actitud cordial".

Es evidente, que el proceso de inducción puede concebirse como una socialización deliberada, es decir, como un proceso sistemático y planificado, a través del cual se influye en los conocimientos, actitudes y comportamientos del personal que ingresa a una organización o a una nueva posición, para producir cambios que faciliten su integración y aceleren su incorporación efectiva al trabajo (López, 1999: 45).

Así mismo, este proceso se puede utilizar como introducción a los beneficios de capacitación y desarrollo, como parte integral de la operación de cualquier organización de éxito; de allí que sea necesario que todo el personal participe en cualquier entrenamiento que se ofrezca. En consecuencia, si se desea que el trabajador nuevo le tome afecto a la capacitación y al desarrollo desde el principio, se debe garantizar que éste se realice

adecuadamente y quede bien impresionado con el contenido de su primera experiencia en la organización, es decir, con el Programa de Inducción (Meighan, 1992:19). De allí el deber ser de una política de recursos humanos que contenga, en el proceso de adquisición de un nuevo personal, esa parte de la inducción necesaria para lograr la empatía del trabajador con la organización y su futuro compromiso con la misma.

Por lo tanto el proceso de inducción debe alcanzar los siguientes aspectos: crear una buena impresión al trabajador sobre lo que es la empresa, lo que le ayudará a sentirse bien seleccionado, optimista y con expectativas hacia la organización; y suministrar toda la información necesaria para iniciar el proceso de integración del nuevo trabajador a la empresa, haciendo de él en el menor tiempo posible, una persona informada con respecto a sus responsabilidades como deberes y derechos.

En el caso de la Alcaldía de Maracaibo, durante el período de tiempo considerado en este trabajo, el proceso de contratación e incorporación de personal era establecido de manera ejecutiva pues era el Alcalde, quien a través de la recomendación de su grupo político o por la sugerencia de los jefes de sección o dependencia, postulaba y contrataba al personal en la institución. Ciertamente, la selección de personal es una función exclusiva del Alcalde, cuando se establece en LORM: Art. 74, literal 51: "Corresponde al Alcalde, como jefe de la rama ejecutiva, ejercer la máxima autoridad en materia de administración de personal y, en tal carácter, nombrarlo, removerlo o destituirlo, conforme a los procedimientos establecidos".

Para 1995-1998 no existía en la Alcaldía de Maracaibo, una sistematización en el proceso de selección e inducción de Recursos Humanos, ya que el trabajador que ingresaba a laborar era referido directamente al cargo por ocupar. Esta realidad se evidenció al aplicar el instrumento de recolección de información (encuesta), en un universo de 50 trabajadores, específicamente del área de desarrollo social, pues de una muestra de 35 trabajadores, en el ítem referido al proceso de inducción, estos encuestados respondieron no haberlo recibido oficialmente. De allí se infiere, que en esta institución se daba un distanciamiento entre el deber ser y la praxis organizacional que allí se ejecutaba; causando una situación donde "La inducción al cargo generalmente es dada por sus compañeros de trabajo; exponiendo al nuevo empleado a una carga valorativa negativa hacia la organización, así como los vicios y desmotivación laboral para ejecutar las tareas relativas al cargo a ocupar" (Áñez, 2001:211).

Por otro lado "tampoco se le ofrece al recién llegado un completo programa de entrenamiento y algunos cursos; seminarios y acciones de capacitación, poca o ninguna

relación guardan con el plan de desarrollo de la entidad, con los objetivos prioritarios, lo cual desvía tiempo y recursos en programas que tampoco guardan continuidad entre sí" (Urdaneta, 1997:33), lo que conduce a los nuevos trabajadores hacia la anarquía organizacional y, por consiguiente, a la baja productividad, repercutiendo en el mal servicio que en este caso la institución presta en sus distintas instancias. En consecuencia, fue el proceso cargado de imposición político-partidista el que privó durante el período estudiado en la Alcaldía de Maracaibo.

La capacitación del recurso humano en la Alcaldía de Maracaibo

A partir de 1989, con la promulgación de la Ley Orgánica de Régimen Municipal y la puesta en marcha de las políticas de recursos humanos en la Alcaldía, y en concordancia con lo establecido en la Ley de Carrera Administrativa vigente para la época, en relación con la administración del recurso humano, surge la necesidad de desarrollar una estructura organizativa en esta entidad municipal, que gestione lo referente al personal que labora en ella, creándose la oficina de recursos humanos.

Durante los años 1995-1998 tomó gran importancia el desarrollo de la reforma del Estado en lo referente a la necesidad que existe de impulsar el proceso de profesionalización de la gerencia pública, en concordancia con las necesidades de gestión que plantea el paso hacia la descentralización. "Este proceso de transformación que se desprende de la propuesta de la reforma administrativa se ha denominado modernización de la administración pública. Se trata de la adecuación del Estado y de su aparato administrativo a las nuevas corrientes del pensamiento gerencial y económico" (Córdova, 1996:237).

En consecuencia toma mayor relevancia, el proceso de gestión de recursos humanos en la organización municipal, buscando la construcción de una institución dotada de un personal capacitado que oriente y ejecute su actividad laboral con eficacia, eficiencia y efectividad.

Efectivamente, el gobierno Municipal está en la obligación de brindarle la posibilidad a su recurso humano de ponerse a tono con los postulados de la descentralización, que aboga por construir una gestión pública ubicada en el marco de la modernización. Es tarea entonces de la gestión municipal crear los mecanismos que permitan avanzar en dicha propuesta, en el sentido de que en el "Marco de la descentralización se requieren gerentes aptos en todos los niveles, aun cuando el campo de su acción sea menor o mayor" (Blanco, 1993: 11). Y es el proceso de gestión municipal el que amerita, concretar planes y proyectos que orienten la formación y capacitación del recurso humano, para

darle concreción a los postulados de modernización planteados en la nueva manera de concebir la gestión pública municipal.

Para orientar el proceso de modernización de la gestión municipal existen en el Estado experiencias que indican la posibilidad de impulsar una política agresiva para lograr una cultura gerencial en el sector público, como fue la propuesta realizada por la Comisión Presidencial para la Reforma del Estado (COPRE), de crear la Fundación para el Desarrollo de la Alta Gerencia, la cual tendría como finalidad desarrollar una compleja red para la promoción de la capacitación del recurso humano en la administración pública venezolana, que a su vez oriente la demanda de gestión en los municipios y mejore la capacidad de atención de las necesidades de la comunidad.

En este proceso de modernización de la gestión pública municipal se inscribe la Alcaldía de Maracaibo, cuando en 1989, durante la gestión del Dr. Fernando Chumaceiro, se crea el Instituto Municipal de Capacitación y Educación Ciudadana (IMCEC), con el propósito de establecer los mecanismos necesarios que permitieran al recurso humano de la misma en todos sus niveles, participar en el proceso de capacitación que se planteó desarrollar el Municipio Maracaibo. Se inicia entonces una conexión con entes de formación, tales como: Universidades Nacionales, el Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA), Centro de Desarrollo Gerencial, entre otros. Este último se encargaría de la capacitación de la gerencia media y ejecutiva de la Alcaldía de Maracaibo.

Los niveles de profesionalización alcanzados por la gerencia ejecutiva de la Alcaldía de Maracaibo se centraron en los aspectos de las finanzas públicas municipales, la planificación y organización del Municipio. Este proceso de capacitación daría inicio a lo planteado por la propuesta COPRE en lo que sería la profesionalización del funcionario público en este caso, de los funcionarios que laboraban en la Alcaldía de Maracaibo para la época.

Luego con la llegada del nuevo gobierno Municipal para el periodo 1995-1998, se comienza a materializar un retroceso en cuanto a la aplicación de políticas de recursos humanos, cuando se procede al despido en las distintas áreas, de funcionarios de la gerencia media que participaron en el proceso de formación de la Alcaldía de Maracaibo, dando paso, en muchos casos a un nuevo funcionario sin preparación, pero con recomendación política. Este retroceso, a su vez estuvo acompañado por la introducción de reformas a nivel de las direcciones, entre ellas la de recursos humanos, en donde se inició una revisión de las políticas establecidas, fundamentalmente las relacionadas con la capacitación, la cual se dirigió exclusivamente a la alta gerencia, quedando relegado de

esta manera el resto del personal que se desempeñaba en esta institución. Se detiene entonces una propuesta que muy tímidamente venía tomando fuerza en materia de capacitación al funcionario que labora en todas las instancias de la Alcaldía de Maracaibo y se termina de romper con la propuesta realizada por la COPRE en materia del desarrollo de carrera y profesionalización de los funcionarios públicos municipales.

Por lo tanto esta institución no logra superar las dificultades que genera una gestión fundamentada en la contratación de funcionarios basada en el clientelismo, entendiendo que la estadía del recurso humano en esa organización está limitada, es decir, está sujeta al tiempo que dure la gestión del gobierno que lo contrató. Esto no permite construir una política de capacitación en el marco de la continuidad administrativa, en el entendido que el personal sea éste profesional o no, es considerado como golondrino, es decir, su duración en la organización es pasajera, lo que no permite a la institución avanzar en el proceso de capacitación. En tal sentido, se evidencia un desinterés por el diseño de políticas dirigidas a optimizar la organización en materia laboral. El resultado de ese desinterés refleja "un estereotipo de empleado público improductivo, desmotivado, con la imagen de un reposero, divorciado del servicio que debe prestar a la comunidad" (Barrios, 1996:117).

Lo anteriormente señalado, se confirma al analizar los resultados de una encuesta realizada a trabajadores (empleados administrativos) de diversas dependencias, en donde se abordó lo referente al proceso de capacitación desarrollado por la nueva gerencia de recursos humanos para el periodo 1995-1998. Así para un universo de 150 trabajadores de la Alcaldía de Maracaibo, sólo un 5.4 se ubicó en un plan de capacitación.

Conclusiones

En la Alcaldía de Maracaibo para el período 1995-1998 existió un desconocimiento intencional de las necesidades de motivación y estímulo que tiene el personal en materia de desarrollo del recurso humano, debido a la estructuración misma de la institución, la cual está concebida a partir de una política clientelar. Se observa que la función de la Dirección de Personal se resume en realizar actividades de nómina, resolver algunos problemas contractuales, retiro o despido de personal. Esta situación, generó la ausencia de una verdadera coordinación en el proceso de implantación de políticas de recursos humanos, afectando el desarrollo de la institución.

Esto indica que no se aplicaron, al menos durante el período estudiado, procesos compatibles con los criterios de políticas para la inducción y capacitación de un desarrollo de carrera para los trabajadores, que permita a ésta institución, tener la capacidad de

orientar a su personal hacia la realización de una gestión pública enmarcada dentro de lo que significa la continuidad administrativa, que es lo que en última instancia permite hacerle seguimiento a todo un proceso de gestión. Por lo tanto la selección de personal no debería ser función exclusiva del Alcalde, tal y como esta establecido en la L.O.R.M., en lo que debe ser la aplicación correcta de políticas de recursos humanos en el Municipio.

Por lo tanto este modo de abordar estas políticas, generan desaliento en los trabajadores de la municipalidad, contribuyendo de esta manera a una reacción en medio de situaciones laborales de carácter conflictivo. Se trata entonces de darle respuesta a los elementos centrales de una gestión de recursos humanos, que en primera instancia respete las ideas fundamentales que tienen que ver con la organización y desarrollo del personal que en ella se desempeña. Se requiere, que en la Alcaldía de Maracaibo se establezcan políticas de recursos humanos, que sean asumidas con responsabilidad, respetando las normas establecidas en los diferentes instrumentos, que regulan los procesos inherentes a la contratación y desarrollo del recurso humano. Nos referimos, a la Ley de Carrera Administrativa hoy Estatuto de la Función Pública y fundamentalmente a lo establecido en la Ley Orgánica de Régimen Municipal, y al Ante Proyecto de Ley Orgánica del Poder Público Municipal que en su artículo 56 establece lo siguiente: "La administración pública municipal se regirá por los principios de racionalidad, responsabilidad, competencia funcionarial y continuidad a fin de alcanzar mayores grados de eficiencia, eficacia, y transparencia en el ejercicio de las funciones públicas".

Es evidente que nos encontramos frente a la necesidad de construir una política de recursos humanos para la Alcaldía de Maracaibo que permita ser punto de referencia para el resto de las Alcaldías del país y que posibiliten la noción de lo que son los principios de desarrollo del recurso humano, como ente activo del proceso de gestión municipal.

¹. Este trabajo forma parte de un proyecto de investigación financiado por el CONDES

Referencias Bibliográficas

1. ÁÑEZ, Carmen y LÓPEZ, Adela. "Clientelismo Político y Recursos Humanos". En: **Revista Gaceta Laboral**. Maracaibo. Universidad del Zulia, Facultad de Cs. Jurídicas y Políticas. Mayo-Agosto. Volumen 7, No. 2. 2001. p. 201-215.

2. ARIAS GALICIA, Fernando. **Administración de Recursos Humanos**. 4ta. Edición.

México. Editorial Trillas. 1991. 536 p.

3. BARRIOS, Froilán. "Políticas de Recursos Humanos para la Descentralización". En: **Revista Gaceta Laboral**. Maracaibo. Universidad del Zulia. Facultad de Cs. Jurídicas y Políticas. Mayo-Agosto. Volumen 2. No. 1. 1996. p. 111-123.

4. BLANCO, Carlos. "La Capacitación y la Educación en el Desarrollo Municipal". Seminario Internacional de Capacitación de Gobiernos Locales. Maracaibo. Módulo 1. 1993.

5. CHIAVENATO, Idalberto. **Administración de Recursos Humanos**. 2da. Edición. Bogota. Editorial Mc Graw-Hill. 1998. 540 p.

6. CHURDEN, Herbert J., SHERMAN, Arthur W. **Administración de Personal**. 1era. Edición. México. Editorial Continental. 1973. 661p.

7. CONGRESO DE LA REPUBLICA DE VENEZUELA. Ley Orgánica de Régimen Municipal. Caracas-Venezuela. Gaceta Oficial No. 4.109. 1989.

8. CÓRDOVA, Edgar. "La Reforma Administrativa en Venezuela y Colombia". En: **Revista Venezolana de Gerencia**. Maracaibo. Universidad del Zulia. Vicerrectorado Académico. Volumen 1, No. 2. 1996. p. 227-250.

9. GARZÓN, Blanca. "Características del Personal Empleado por los Gobiernos Nacionales, Estadales y Municipales". En: **Descentralización en Perspectiva**. De la Cruz, Rafael (Coord.). Caracas. Ediciones IESA. 1998.

10. LÓPEZ, Adela. **Obtención de Personal Profesional y Técnico en la Alcaldía del Municipio Maracaibo durante el período 1995-1998**. Trabajo Especial de Grado. Maracaibo. Universidad del Zulia. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Escuela de Administración y Contaduría Pública. 1999.

11. MEIGHAN, Michael. **Programas de Inducción**. 1ra. Edición. Bogotá. Editorial Legis. 1992. 144 p.

12. MONDY R. y Wayne, NOE, Robert M. **Administración de Recursos Humanos**. 6ta. Edición. México. Edición Prentice, Hall-Hispanoamericana, S.A. 1997. 663 p.

13. OCHOA, Haydee, LÓPEZ, Mirtha, RODRIGUEZ, Isabel. "Administración Pública y Populismo en Venezuela". En: **Revista Venezolana de Gerencia**. Maracaibo. Universidad

del Zulia. Vicerrectorado Académico. Junio. Volumen 1, No. 1. 1996. p. 39-58.

14. PUJOL, Andrea. "Reconversión Productiva y Capacitación de Personal en el Sector Lácteo en Argentina". En: **Revista Venezolana de Gerencia**. Maracaibo. Universidad del Zulia. Vicerrectorado Académico. Enero-Marzo. Año 6, No. 13. 2001. p. 19-46.

15. REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA. Asamblea Nacional. Comisión Mixta para la elaboración de la Ley Orgánica del Poder Público Municipal. Caracas-Venezuela. 2001.

16. WEIHRICH, Heinz y KOONTZ, Harold. **Administración una Perspectiva Global**. 10ma. Edición. México. Editorial Mc Graw-Hill, 1994. 745 p.

17. URDANETA BALLEEN, Orlando. **El Desarrollo de los Recursos Humanos en los Procesos de Apertura Económica**. 1ra. Edición. Bogotá. 3 R Editores. 1997. 202 p.