



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE MONAGAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN
MATURÍN-ESTADO MONAGAS

**ESTRATEGIAS PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN
DEL TALENTO HUMANO DE REPRESENTACIONES
SAMAFER, C.A., MATURÍN ESTADO MONAGAS**

TUTOR ACADÉMICO:
MSc. Marizabeth Malaver

AUTORES:
Br. Licett Azócar, Nathalie Esther
C.I. 26.933.742
Br. Salazar González, Ana Cristina
C.I. 26.689.472

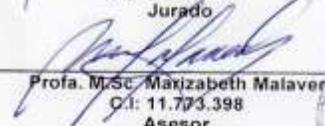
**Trabajo de Grado, Modalidad Áreas de Grado, presentado como
requisito parcial para optar al título de Licenciado en Administración**

MATURÍN, MARZO DE 2024

ACTA DE APROBACION

		UNIVERSIDAD DE ORIENTE NÚCLEO DE MONAGAS DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN	
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN SUB- COMISIÓN DE TRABAJO DE GRADO			
ACTA DE EVALUACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO			
		CTG-ECSA- ADMON-2024	
MODALIDAD: CURSOS ESPECIALES DE GRADO		ÁREA: <u>ADMINISTRACIÓN</u>	
ACTA N° <u>007</u>			
PERIODO ACADÉMICO: I- 2023		COHORTE: Sección 01	
CÓDIGO	SEMINARIOS	CALIFICACIÓN	PROFESOR
0925009	SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y SUS NUEVAS TENDENCIAS	APROBADO	Profa. M.Sc. Yadira Miranda
0925009	SISTEMAS DE PRODUCCION	APROBADO	Prof. Dr. Jorge Astudillo
0925009	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	APROBADO	Profa. M.Sc. Marizabeth Malaver

En Maturín, siendo las **08:30 (a.m.)** del día viernes **15 de marzo del 2024**, reunidos en la Sala Luz Marina Ruiz del Campus Guaritos del Núcleo de Monagas de la Universidad de Oriente, los miembros del jurado evaluador, profesores: **Marizabeth Malaver** (Asesor Académico), **Yadira Miranda** (jurado), y **Jorge Astudillo** (Jurado). A fin de cumplir con el requisito parcial exigido por el Reglamento de Trabajo de Grado vigente para obtener el Título de Licenciado en Administración, visto el rendimiento obtenido en los seminarios y aceptada la Monografía de la Investigación titulada: **"ESTRATEGIAS PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE REPRESENTACIONES SAMAFER, C.A.** por el bachiller: **SALAZAR GONZALEZ ANA CRISTINA C.I: V-26.689.472**. El jurado luego de la discusión del mismo acuerda calificarlo como: Aprobado

 Prof. Profa. M.Sc. Yadira Miranda C.I: 10.831.314 Jurado	 Prof. Dr. Jorge Astudillo C.I: 6.611.477 Jurado
 Profa. M.Sc. Marizabeth Malaver C.I: 11.773.398 Asesor	 Br. Ana Salazar C.I: 26.689.472 Autora
 Profa. Abg. Janeth Delgado C.I: 8.719.522 Sub-Comisión de Trabajo de Grado	 Profa. M.Sc. Milagros Cruz C.I: 16.374.361 Jefe del Departamento

Según establecido en resolución de Consejo Universitario N° 034/2008 de fecha 11/09/2009 y Artículo 12 literal j del Reglamento de Trabajo de Grado de la Universidad de Oriente.

DEL PUEBLO VENIMOS / HACIA EL PUEBLO. VAMOS

Av. Universidad, Campus Los Guaritos, Maturín Estado Monagas. Apartado Postal N° 6201.
Teléfono 0291-3004010. <http://www.monagas.udo.edu.ve>



ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION
SUB- COMISIÓN DE TRABAJO DE GRADO

ACTA DE EVALUACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO

CTG-ECSA- ADMON-2024

MODALIDAD: CURSOS ESPECIALES DE GRADO

ÁREA: ADMINISTRACIÓN

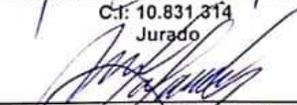
ACTA N° 008

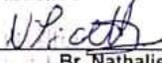
PERIODO ACADEMICO: I- 2023		COHORTE: Sección 01	
CÓDIGO	SEMINARIOS	CALIFICACIÓN	PROFESOR
0925009	SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y SUS NUEVAS TENDENCIAS	APROBADO	Profa M Sc Yadira Miranda
0925009	SISTEMAS DE PRODUCCION	APROBADO	Prof. Dr. Jorge Astudillo
0925009	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	APROBADO	Profa M Sc. Marizabeth Malaver

En Maturín, siendo las **08:30 (a.m.)** del día viernes **15 de marzo del 2024**, reunidos en la Sala Luz Marina Ruiz del Campus Guaritos del Núcleo de Monagas de la Universidad de Oriente los miembros del jurado evaluador, profesores: **Marizabeth Malaver** (Asesor Académico), **Yadira Miranda** (jurado), y **Jorge Astudillo** (Jurado). A fin de cumplir con el requisito parcial exigido por el Reglamento de Trabajo de Grado vigente para obtener el Título de Licenciado en Administración, visto el rendimiento obtenido en los seminarios y aceptada la Monografía de la Investigación titulada: "ESTRATEGIAS PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE REPRESENTACIONES SAMAFER, C.A., por el bachiller: LICETT AZÓCAR NATHALIE ESTHER CI: V-26.933.742. El jurado luego de la discusión del mismo acuerda calificarlo como: Aprobado


Profa. Profa. M.Sc. Yadira Miranda
C.I: 10.831.314
Jurado


Prof. Dr. Jorge Astudillo
C.I: 6.611.477
Jurado


Profa. M.Sc. Marizabeth Malaver
C.I: 11.773.398
Asesor


Br. Nathalie Licett
C.I: 26.933.742
Autora


Profa. Abg. Janeth Delgado
C.I: 8.719.522
Sub-Comisión de Trabajo de Grado




Profa. M.Sc. Milagros Cruz
C.I: 16.374.361
Jefe del Departamento

Según establecido en resolución de Consejo Universitario N° 034/2009 de fecha 11/06/2009 y Artículo 13 literal J del Reglamento de Trabajo de Grado de la Universidad de Oriente

DEL PUEBLO VENIMOS / HACIA EL PUEBLO VAMOS

RESOLUCIÓN

De acuerdo al Artículo 44 del Reglamento de Trabajo de Grado de la Universidad de Oriente: “Los trabajos de grado son de exclusiva propiedad de la Universidad De Oriente y solo podrán ser utilizados a otros fines con el conocimiento del núcleo respectivo, el cual participa al consejo universitario para su autorización”.



DEDICATORIA

*A Ana Beatriz Salazar, mi hermana, quién fue la raíz de
mi motivación para continuar, en todo momento.*

Te seguiré hasta el fin del mundo, mi choquito.

*Te Amo hasta la última estrella, donde quiera que esta se
encuentre.*

Ana Cristina Salazar González.

DEDICATORIA

A mí madre, quien formó gran parte de lo que soy.

Nunca te olvidaré.

Nathalie Esther Licett Azócar

AGRADECIMIENTO

Gracias, infinitas gracias a mi Dios Bendito, por Todo, por cada una de las Bendiciones, por acompañarme en cada momento y ser mi resguardo en los momentos en los que quise rendirme.

Gracias a mi Santos, por todo su Amor, por ser mi sustento en las buenas, en las malas y en las peores. Su guía ha sido fundamental en mi camino.

Gracias a Ana González, mi madre, a Carlos Salazar, mi padre, y a mis hermanos, Ana Beatriz y Carlos Gregorio. Ustedes siempre serán la mejor parte de mi vida y cada uno de sus esfuerzos durante la consecución de mis metas ha sido valorado.

Gracias a mi Abuela Amalia. Siempre serás la reina mi corazón, viejita amada.

Gracias a mis amigos y a la familia que me regaló la vida, por acompañarme durante todos estos años, por su paciencia, por su cariño y siempre estar prestos a ayudarme en lo que necesite.

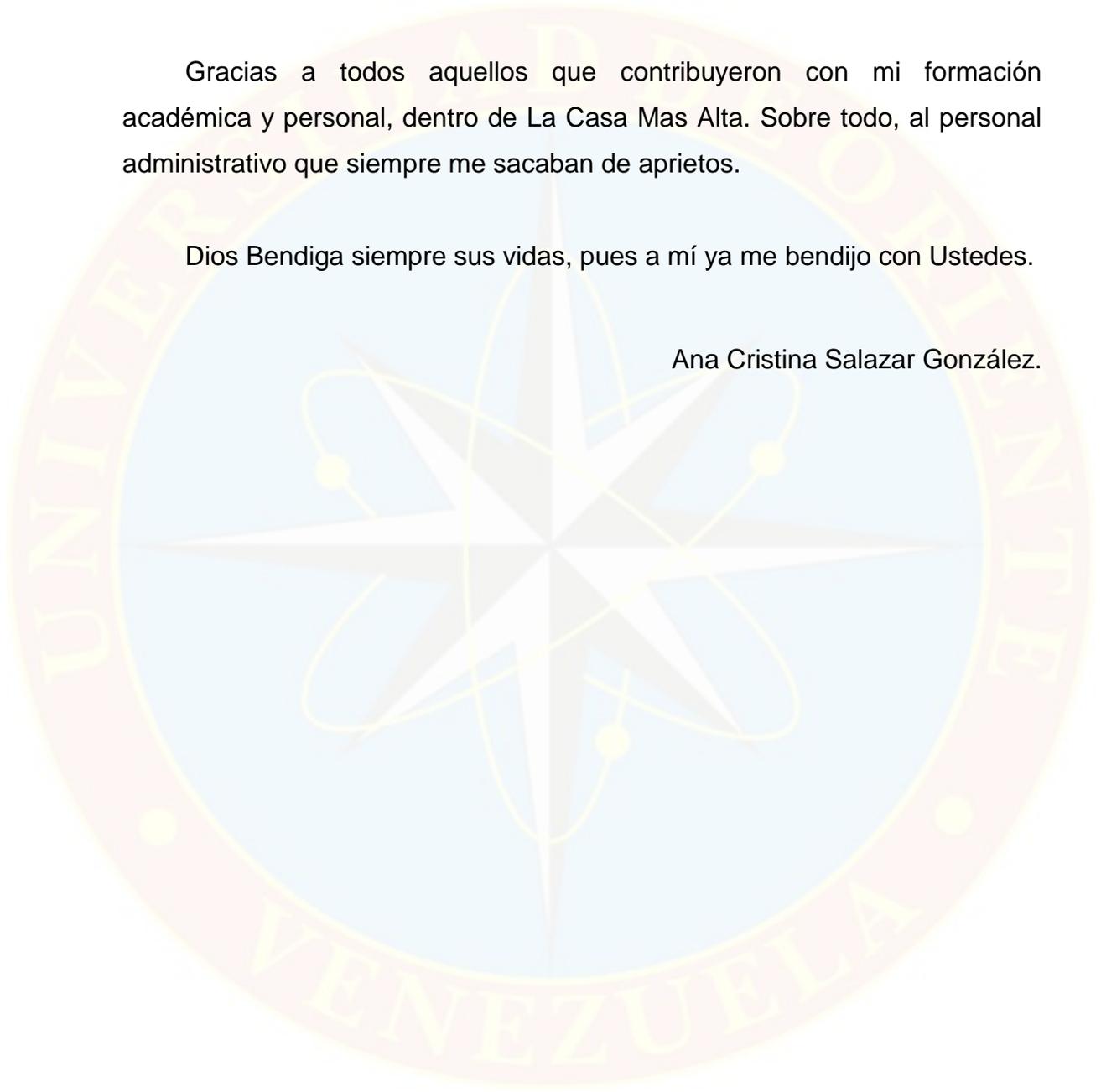
Gracias a mi Tutora Académica, la MSc. Marizabeth Malaver, por creer en mí y por su guía durante el desarrollo de este proyecto de investigación. Agradezco a los profesores Jorge Astudillo, Yadira Miranda y Milagros Cruz, por contribuir completamente a mi educación y ayudarme a culminar mi carrera universitaria de manera satisfactoria.

Gracias a mi compañera de Áreas de Grado, Nathalie Licett, por el trabajo y el tiempo compartido.

Gracias a todos aquellos que contribuyeron con mi formación académica y personal, dentro de La Casa Mas Alta. Sobre todo, al personal administrativo que siempre me sacaban de aprietos.

Dios Bendiga siempre sus vidas, pues a mí ya me bendijo con Ustedes.

Ana Cristina Salazar González.



AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por otorgarme la fuerza y salud necesarias para superar todos los desafíos, así como la inteligencia que me ha permitido alcanzar esta meta.

A mi familia, les estoy profundamente agradecida por brindarme su apoyo incondicional a lo largo de este camino. Especialmente a mis hermanos Eliezer Licett y Yeshua Licett, y mi prima Yesmilca Campos, quienes estuvieron a mi lado en los momentos más difíciles.

A mi mejor amigo, Shaino Parra, le agradezco por darme ánimo para seguir adelante y por sus siempre valiosos consejos, los que me han guiado por el camino correcto en momentos de confusión.

A mis profesores y a la institución educativa que me acogió, les debo un profundo agradecimiento por hacer posible este proceso de formación. Especialmente a los profesores Lisseth Pérez, Jonás de la Rosa, María Campos, José Gregorio Hernández y Mercedes Planez, quienes dejaron una marca indeleble en mí con su forma especial de impartir conocimientos. Asimismo, agradezco a nuestra tutora Marizabeth Malaver, quien con paciencia y dedicación nos guio en esta última etapa de nuestra vida universitaria.

A mi compañera de Áreas, Ana Salazar, le agradezco por permanecer a mi lado hasta el final y por compartir esta excelente experiencia conmigo.

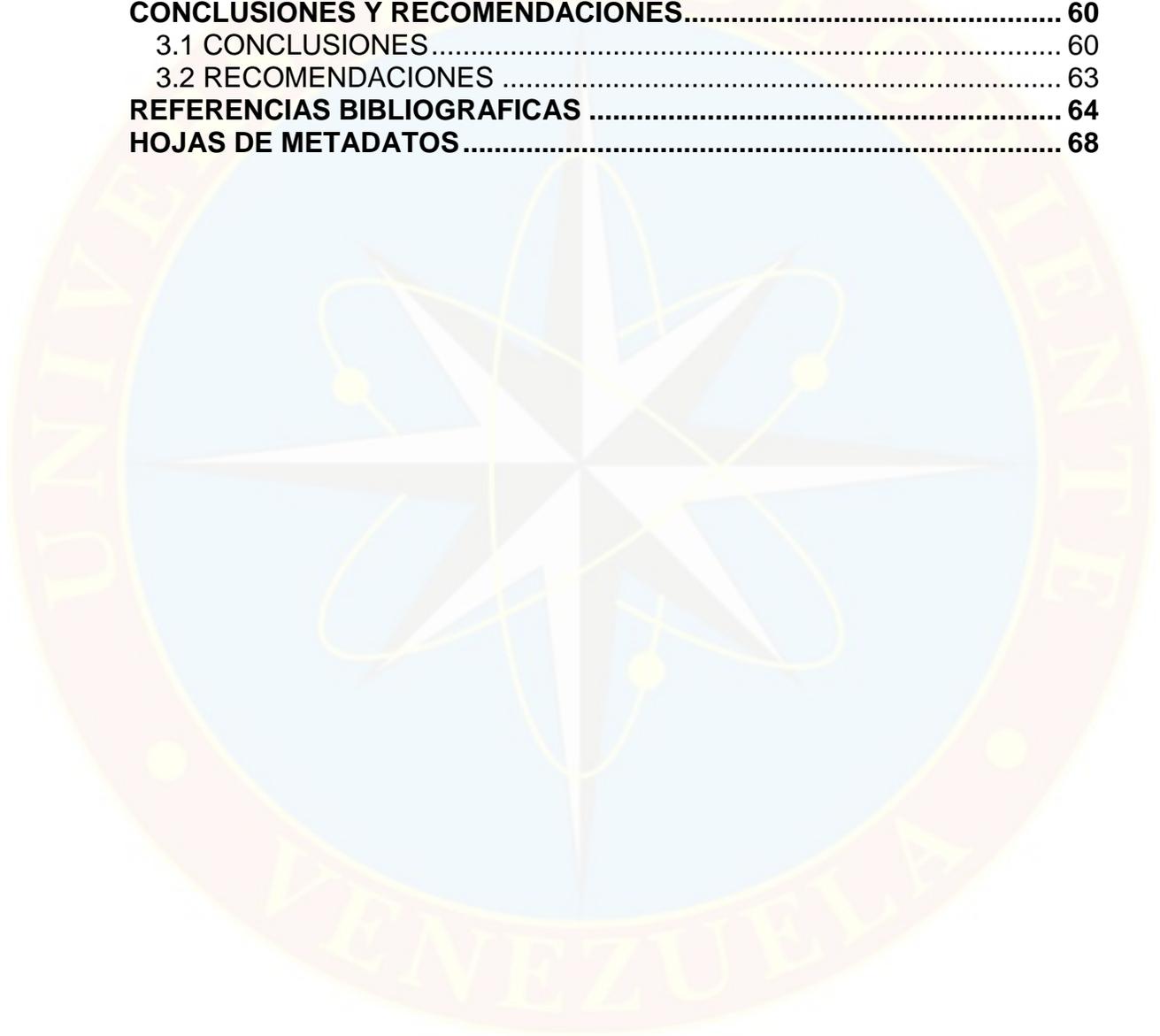
A todos ustedes, gracias, por tanto.

Nathalie Esther Licett Azócar

INDICE GENERAL

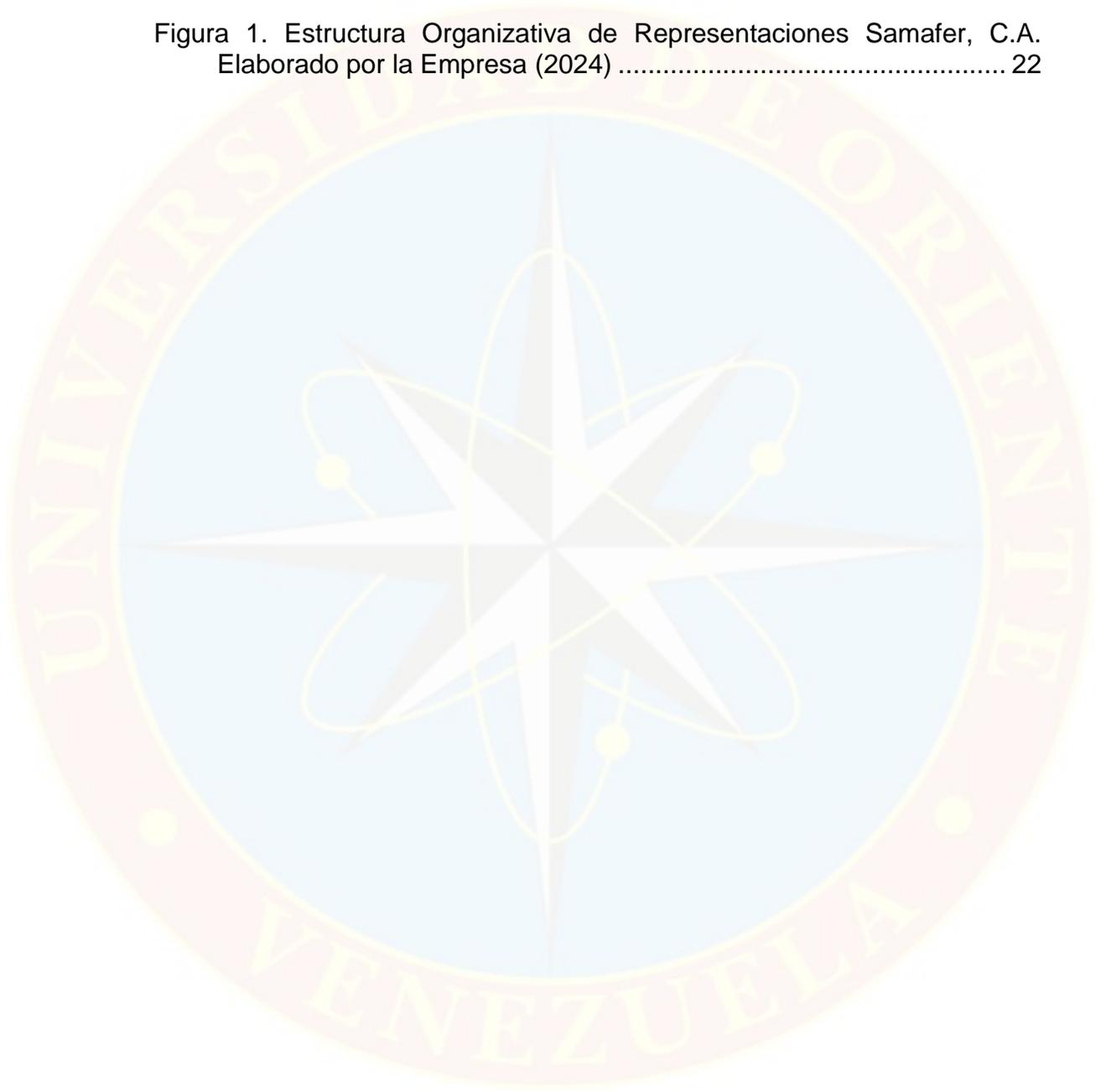
ACTA DE APROBACION	ii
RESOLUCIÓN	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vii
INDICE GENERAL	x
INDICE DE FIGURAS.....	xii
INDICE DE GRAFICOS.....	xiii
RESUMEN.....	xiv
INTRODUCCIÓN	1
ETAPA I.....	5
EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES	5
PLANTEAMIENTO Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.1.1 Planteamiento del problema.....	5
1.1.2 Delimitación del problema	9
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	10
1.2.1 Objetivo general	10
1.2.2 Objetivos específicos	10
1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	11
1.4 MARCO METODOLOGICO.....	12
1.4.1 Tipo de investigación.....	13
1.4.2 Nivel de la Investigación.....	14
1.4.3 Población objeto de estudio	14
1.4.4 Muestra	15
1.4.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	15
1.4.6 Técnicas de análisis de datos	19
1.5 IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL	19
1.5.1 Ubicación	19
1.5.2 Reseña Histórica.....	20
1.5.3 Visión	21
1.5.4 Misión.....	21
1.5.5 Organigrama Institucional	21
1.6 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS	22
ETAPA II.....	25
DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN	25
2.1 SITUACIÓN ACTUAL DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO APLICADOS EN REPRESENTACIONES SAMAFER, C.A.	25
2.2 FACTORES QUE INCIDEN Y DETERMINAN LA RELACIÓN CAUSA-EFECTO LOS PROCESOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO DE REPRESENTACIONES SAMAFER, C.A.	34

2.2.1 Árbol de Realidad Actual.....	39
2.3 APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA TOC Y DESCRIPCIÓN DE SUS RESULTADOS.....	49
2.4 ESTRATEGIAS PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO DE REPRESENTACIONES SAMAFER, C.A.	54
ETAPA III.....	60
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	60
3.1 CONCLUSIONES.....	60
3.2 RECOMENDACIONES	63
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	64
HOJAS DE METADATOS.....	68



INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estructura Organizativa de Representaciones Samafer, C.A. Elaborado por la Empresa (2024)	22
--	----



INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1. Árbol de Realidad Actual (ARA). Fuente: Lapore &Cohen (2002) Pág. 115.....	41
Gráfico 2. Estructura Genérica de la Nube de Conflicto. Fuente: Estrategia Focalizada (2008)	43
Gráfico 3. Árbol de Realidad Futura (ARF) Fuente: Lapore &Cohen (2002) Pág. 118.....	45
Gráfico 4. Árbol de Pre-requisitos (PRT). Fuente: Lapore & Cohen (2002). Pág. 128.....	47
Gráfico 5. Árbol de Transición (TrT) Fuente: Lapore & Cohen (2002). Pág. 124.....	48
Gráfico 6. Árbol de Realidad Actual. Fuente: Elaboración Propia.....	49



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE MONAGAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN
MATURÍN-ESTADO MONAGAS

**ESTRATEGIAS PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN
DEL TALENTO HUMANO DESARROLLADA POR
REPRESENTACIONES SAMAFER, C.A.**

TUTOR ACADÉMICO:

MSc. Marizabeth Malaver

AUTORES:

Br. Licett Azócar, Nathalie Esther

C.I. 26.933.742

Br. Salazar González, Ana Cristina

C.I. 26.689.472

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se desarrolló en la empresa Representaciones Samafer, C.A., ubicada en Maturín Estado Monagas, el mismo tuvo como objetivo general el diseño de estrategias para la optimización de la gestión del talento humano, aplicando la metodología de la Teoría de las Restricciones, con la finalidad de identificar las limitaciones que les impiden desarrollar la gestión del talento humano de manera óptima, a fin de plantear estrategias de mejoras, para que puedan ser utilizadas por la empresa en un futuro. La metodología utilizada para el logro de los objetivos fue la investigación de campo y documental, en su mayoría consistió en información recopilada dentro de la empresa, además, el nivel de investigación fue de tipo descriptivo puesto que se delimitó y se especificaron las características más resaltantes del análisis. Los datos recolectados se obtuvieron a través de la observación directa y revisión documental. Luego de efectuar este trabajo se procedió a la presentación, análisis e interpretación de los datos, mediante los cuales se obtuvo las conclusiones y recomendaciones. Se concluyó que dicha empresa carece de una estrategia funcional en cuanto a la gestión de talento humano.

Palabras claves: Estrategias, Optimización, Gestión de Talento Humano.

INTRODUCCIÓN

La evolución histórica ha planteado retos significativos a la gestión de talento humano, exigiendo adaptaciones constantes a las necesidades y expectativas de los actores en el sistema laboral. Este componente, esencial en los procesos productivos, motiva a las organizaciones a esforzarse diariamente para ajustarse a las cambiantes condiciones que desafían la competitividad a nivel local, nacional e internacional.

Las presiones externas para implementar cambios no solo están ligadas a la tecnología, estrategias de producción y marketing, sino que también afectan la calidad, cantidad y conocimientos de los recursos humanos internos. En consecuencia, las empresas se ven obligadas a realizar adaptaciones tanto internas como externas para mantenerse competitivas. Es evidente que el modelo de gestión centrado únicamente en la producción ha quedado obsoleto, dando paso a prácticas gerenciales que priorizan la dimensión humana del trabajador.

En la actualidad, el reconocimiento generalizado de que el capital humano es el activo más valioso en el entorno empresarial subraya su papel fundamental en la consecución de objetivos estratégicos y en la mejora de la eficiencia organizacional. La gestión del talento humano emerge como una respuesta necesaria a estas nuevas realidades, especialmente en América Latina, donde las empresas ajustan sus políticas laborales para adaptarse a condiciones actuales, como la flexibilización del empleo y del trabajo, así como la integración social.

En Venezuela, las organizaciones contemporáneas se encuentran en una constante búsqueda de adaptación en un entorno que demanda esfuerzos significativos.

Para la gerencia venezolana, la transición de una situación de relativa abundancia económica a una caracterizada por la escasez de recursos y creciente complejidad ha transformado la manera de abordar la gestión del talento humano. Se evidencia un cambio de paradigma hacia prácticas gerenciales que favorecen la condición humana del trabajador, reconociendo que toda empresa está conformada por individuos cuyo compromiso y desempeño colectivo son determinantes para su éxito.

No obstante, a pesar de la creciente conciencia sobre la importancia del personal, aún persiste la preocupación exclusiva por la nómina y el control, en lugar de considerar plenamente la condición humana del trabajador. Es esencial reconocer la necesidad de cambios estructurales, organizativos y de cualificación para hacer frente a los desafíos del mercado actual. En este contexto, la función de recursos humanos adquiere una importancia creciente, convirtiéndose en una especialización vital para abordar cuestiones fundamentales como el reclutamiento, la selección, el entrenamiento y la evaluación del desempeño.

En el caso específico de Representaciones Samafer, C.A. la gestión del talento humano enfrenta varios obstáculos en la actualidad, que pueden dificultar el desarrollo y el rendimiento óptimo de los empleados. Estos desafíos pueden impactar negativamente en el sentido de pertenencia, rendimiento laboral y motivación de los empleados, afectando así el éxito y crecimiento de la empresa. Es por ello que se planteó aplicar la metodología que soporta las Teorías de las Restricciones (TOC) a la gestión de talento

humano, identificando todas las variables y limitaciones propias de sus prácticas gerenciales, ante un entorno altamente cambiante e influenciado por las situaciones emergentes en el país.

Es de destacar, que La Teoría de Restricciones TOC fue presentada por Eliyahu Goldratt en su libro sobre la gestión empresarial para aumentar los beneficios. Abogó por la adopción de ciertas ideas y procesos integrales para mejorar las ventas (rendimiento), la calidad y la fiabilidad en las manos del personal existente. El objetivo es obtener o establecer a la organización en el camino del éxito. Sin embargo, dice, no agacharse, sentarse y ver qué pasa, se centra en los puntos que limitan la empresa y como aprovecharlos a su favor, algunos son físicos y otros son de Política y lo que funciona es la lógica o el pensamiento, las ideas.

Esta metodología invita a los administradores de empresas a concentrar sus esfuerzos en las actividades que tienen incidencia directa sobre la eficacia de la empresa como un todo, es decir, sobre los resultados globales. Para que el sistema empresarial funcione adecuadamente las operaciones deben ser estabilizadas, para ello es necesario identificar y alterar las políticas contraproducentes.

Este trabajo de investigación está centrado en el diseño de estrategias para optimizar la gestión de talento humano de Representaciones Samafer, C.A. y se apoyará en la Teoría de Restricciones, como herramienta de control que busca el diagnóstico de la gestión del talento humano de la empresa y medir los posibles cuellos de botellas presentes. A través de esta metodología gerencial, se busca mostrar un eficiente y máximo aprovechamiento de los recursos humanos, de allí radica la importancia y la

aplicabilidad de estas estrategias a la gestión de talento humano de la empresa.

Esta investigación está dividida en tres etapas, los cuales se describen a continuación:

Etapa I: El Problema y sus Generalidades. Consta del planteamiento y delimitación del problema, objetivos, generales y específicos, justificación de la investigación, marco metodológico, identificación institucional de Representaciones Samafer, C.A., así como la definición de términos básicos.

Etapa II: Desarrollo de la Investigación. Contiene de manera alterna las bases teóricas, el análisis de los resultados que se obtuvieron, (cuadros, gráficas, entre otros) y estrategias que permitan la optimización de la gestión de talento humano en la empresa.

Etapa III: Conclusiones y Recomendaciones. Donde se exponen las conclusiones de la investigación, así como las recomendaciones propuestas. Y por último la bibliografía y los anexos.

ETAPA I

EL PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES

PLANTEAMIENTO Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

1.1.1 Planteamiento del problema

La gestión de talento humano ha sido moldeada por la evolución de los modelos productivos que surgieron durante la segunda mitad del siglo XX. A lo largo de la historia, se han presentado diversos desafíos significativos para la gestión de talento humano en el ámbito de las relaciones laborales, los cuales han requerido adaptaciones continuas para satisfacer las necesidades y expectativas de los diferentes actores sociales que conforman el sistema y las modalidades del modelo productivo capitalista.

En este aspecto, los actores involucrados en el sistema laboral experimentan tanto ventajas como desventajas en estas negociaciones. El capital, como elemento central en el proceso productivo, ejerce su dominio al establecer las condiciones bajo las cuales los trabajadores se integran al sistema. Esto se debe a que se reconoce al capital como el fundamento de la producción y, por ende, del trabajo.

Según Aranguren (2006), con las crisis económicas, las reducciones se van concentrando generalmente hacia el sector más vulnerable de la producción, los trabajadores; desmejorando su calidad de vida y los beneficios laborales. (p.114)

Por esta razón, las empresas se ven obligadas a adaptarse a condiciones cambiantes que constantemente ponen en riesgo su competitividad y posición en los mercados locales, nacionales e internacionales. La gestión de talento humano emerge como un factor crucial en este proceso de reestructuración empresarial, encargada de implementar los cambios necesarios en su ámbito, aunque su participación en la toma de decisiones previas haya sido limitada o incluso nula.

Este escenario plantea un desafío a los enfoques tradicionales de gestión de talento humano, los cuales buscan, en primer lugar, incrementar la productividad y, en segundo lugar, mejorar la calidad de vida laboral. Todo ello dentro de un nuevo marco de orientación humanista, bajo la premisa de que al mejorar las condiciones de trabajo se logrará un empleado más saludable, comprometido y motivado, lo que se traducirá en un desempeño laboral más eficiente.

Con base en lo mencionado anteriormente, Granell citado por Dolan (2003), refiere que:

El nuevo esquema que se propicia, se valora y se impone es el de un gerente de recursos humanos totalmente diferente al anterior, el cual, además de ejercer sus labores relacionadas con los procesos, debe también cumplir con los roles de consultor interno de productividad, facilitador de procesos de cambio y de asesor de estrategias, con una fuerte orientación al cliente tanto interno como externo. Para ello, el profesional de recursos humanos se está viendo obligado adquirir nuevas competencias relacionadas con la consultoría, la estrategia, el cambio y el conocimiento del negocio. (p.367).

Existe un cambio significativo en el perfil y las responsabilidades del gerente de recursos humanos, subrayando la necesidad de adaptación a un nuevo paradigma laboral. Enfatizando que este nuevo enfoque demanda

habilidades adicionales y un profundo entendimiento del negocio. Esto sugiere una evolución hacia un papel más estratégico y proactivo dentro de la organización, donde el gerente de recursos humanos no solo se concentra en tareas operativas, sino que también se convierte en un socio clave para impulsar la productividad, facilitar la adaptación a los cambios y contribuir al logro de los objetivos estratégicos de la empresa. Además, es importante mantener una orientación y una mayor preocupación por satisfacer las necesidades y expectativas de los empleados y los clientes de la organización.

Estas consideraciones sugieren que el componente humano es uno de los factores determinantes para el éxito de las organizaciones. Esto lleva al empleado a participar en el análisis estratégico de su puesto de trabajo, donde la orientación debe integrarse de manera que las estrategias formuladas sean coherentes con el recurso humano disponible. La empresa debe comprender las fortalezas y debilidades de este recurso y, en función de ello, seleccionar los cursos de acción adecuados. Esto permitirá una evaluación imparcial de los puestos de trabajo y, en consecuencia, lograr un rendimiento óptimo en la organización.

En el caso de Venezuela, la gestión del talento humano enfrenta desafíos significativos derivados de la inestabilidad económica, la escasez de recursos y la emigración de profesionales altamente especializados, lo que dificulta aún más la disponibilidad de recursos humanos calificados en el país. La situación económica marcada por la hiperinflación y la devaluación de la moneda dificulta a las empresas ofrecer salarios competitivos y beneficios atractivos, lo que afecta la retención y atracción de talento. Además, la escasez de recursos financieros, tecnológicos e insumos limita las inversiones en programas de desarrollo y capacitación del personal. Todo

esto, aunado a que el marco legal y laboral venezolano es complejo e influye en la flexibilidad de las empresas para contratar y gestionar al personal.

Por otro lado, la gestión de talento humanos en el sector alimentario venezolano se caracteriza por ser altamente exigente, ya que debe ajustarse rápidamente a los cambios para garantizar la entrega constante de productos de alta calidad y servicios confiables a clientes y comunidades. Por lo tanto, se espera que el desempeño del personal sea óptimo.

A nivel interno, específicamente en el estado Monagas, algunas empresas también enfrentan el desafío de no contar con prácticas actualizadas en gestión del talento humano debido a la situación económica y política del país. La falta de actualización en estas prácticas puede impactar negativamente en la productividad y satisfacción de los empleados. Mantener la motivación y el compromiso del personal también es un reto, dado el entorno económico y social adverso.

Considerando lo mencionado anteriormente, este estudio tiene como objetivo principal diseñar estrategias para la optimización de la gestión de talento humano existente en la empresa Representaciones Samafer, C.A. Se destaca que la gestión de talento humano no proporciona el entrenamiento, formación y capacitación adecuados al personal, a pesar de que la organización pueda necesitar que los empleados sean trasladados o promovidos a otras funciones. Además, carecen de un proceso de reclutamiento definido y estrategias que comprometan a los trabajadores con los objetivos organizacionales. En términos generales, la empresa estudiada carece de una gestión formal y eficiente de talento humano. Esta deficiencia afecta su rendimiento y tiene un impacto negativo en los objetivos

empresariales, como la productividad y la rentabilidad, lo que a su vez puede obstaculizar el logro de la visión y metas establecidas por la organización.

En tal sentido, para diagnosticar y describir la gestión de talento humano llevado a cabo por la empresa antes mencionada, e identificar las fallas y errores incurridos en la ejecución del mismo, se desarrolló una investigación de campo en conjunto con la metodología de la Teoría de las Restricciones (TOC). En función a esto, se plantean las siguientes interrogantes:

¿Cuál es la situación actual de la empresa en cuanto a la gestión del talento humano?

¿Qué políticas de control se aplican a la gestión del talento humano en la empresa?

¿Cuáles son los factores que influyen en los procesos de gestión del talento humano en Representaciones Samafer, C.A.?

¿Cómo se relacionan los procesos de gestión del talento humano con sus efectos en Representaciones Samafer, C.A.?

¿Cuáles son las limitaciones de los procesos de gestión del talento humano en la empresa según la metodología TOC?

¿Qué estrategias pueden ser diseñadas para mejorar la gestión del talento humano en Representaciones Samafer, C.A.?

1.1.2 Delimitación del problema

El estudio estuvo dirigido al diseño de estrategias para la optimización de la gestión de talento humano de la empresa Representaciones Samafer, C.A., el cual se apoyó en la metodología de la Teoría de Restricciones (TOC). La empresa está ubicada en Maturín, Estado Monagas, Zona

Industrial, Carretera Nacional Vía San Jaime, Local número 54, Galpón B, MERCAMAT, Parroquia Santa Cruz. El mismo fue desarrollado durante el periodo académico I-2023, comprendido entre octubre de 2023 y marzo de 2024.

1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1 Objetivo general

Diseñar estrategias para la optimización de la gestión del talento humano en la empresa Representaciones Samafer, C.A., Maturín, Estado Monagas.

1.2.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual de la empresa en materia de gestión del talento humano.
- Identificar los factores que inciden en los procesos de gestión de talento humano de Representaciones Samafer, C.A. para obtener una relación causa-efecto.
- Analizar las limitaciones de los procesos de gestión de talento humano de la empresa, mediante la metodología TOC.
- Diseñar estrategias que permitan optimizar la gestión del talento humano en Representaciones Samafer, C.A.

1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El desarrollo del talento humano dentro de las empresas es esencial para su competitividad y éxito a largo plazo. Invertir en el crecimiento y capacitación de los empleados no solo aumenta la productividad y la innovación, sino que también facilita la adaptación al cambio y promueve la retención del talento. Además, contribuye a crear un clima laboral positivo y una buena reputación empresarial, lo que beneficia tanto a la organización como a sus empleados. Por lo tanto, investigar y diseñar estrategias para optimizar la gestión del talento humano en empresas como Representaciones Samafer, C.A., es fundamental para su crecimiento sostenible y su capacidad para enfrentar los desafíos del mercado actual. Este proyecto de investigación se considera de gran trascendencia, dejando repercusión en diferentes ámbitos, los cuales se presentan a continuación:

Aportes Institucionales: Es un tema de vanguardia que incrementará el posicionamiento académico de la ECSA, en función del perfil que debe poseer el administrador, ya que se busca formar un profesional integral con conocimientos en diversas áreas del saber estratégico. Por lo tanto, se dará un aporte académico ya que podrá ser usado por futuros profesionales que deseen indagar en el tema desarrollado, con indicios y resultados que podrán ser evaluados en un futuro y permita comparar entre lo que se desarrolla en este trabajo de investigación y lo que impera actualmente en el entorno organizacional.

Aportes Personales: Como individuos comprometidos con el desarrollo empresarial y el bienestar de la sociedad venezolana, se reconoce la importancia fundamental de una gestión eficaz del talento humano en las organizaciones. Contribuir a mejorar la gestión del talento humano en

Representaciones Samafer, C.A., no solo beneficiará a los empleados de la empresa, sino que también impulsará el crecimiento profesional al aplicar conocimientos y habilidades en un contexto relevante y significativo.

Aportes Sociales: Una gestión efectiva de talento humano no solo impacta en el ámbito organizacional, sino que también repercute en la sociedad en general. Al mejorar las condiciones laborales, fomentar el desarrollo profesional y promover una cultura empresarial inclusiva y equitativa, se contribuye al bienestar social y se fortalece el tejido comunitario, sentando las bases para una sociedad más justa y próspera.

Aportes Organizacionales: Para Representaciones Samafer, C.A., esta investigación representa una oportunidad invaluable para identificar áreas de mejora en su gestión de talento humano y establecer estrategias específicas para optimizarla. Al implementar las recomendaciones derivadas de este estudio, la empresa estará en una posición más sólida para atraer, retener y potenciar el talento necesario para alcanzar sus objetivos organizacionales a largo plazo, mejorar su competitividad en el mercado y garantizar su sostenibilidad en el tiempo.

1.4 MARCO METODOLOGICO

El marco metodológico constituye una parte fundamental en cualquier investigación, proporcionando el conjunto de herramientas y enfoques que guían el proceso de estudio y análisis. Según Arias (2012) ... “La metodología del proyecto incluye el tipo o tipos de investigación, las técnicas y los instrumentos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación. Es el “cómo” se realizará el estudio para responder al problema planteado.” (p.110)

La metodología de la presente investigación contiene la manera como se desarrollaron los objetivos planteados, así como también los distintos elementos relacionados con: tipo, nivel, diseño, la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de información y las técnicas de análisis de la misma. Los cuales sirvieron para obtener la información necesaria para proponer posteriormente una solución al problema planteado.

1.4.1 Tipo de investigación

Se aplicó un diseño de campo con basamento documental, pues se observaron y recolectaron los datos directamente de la realidad objeto de estudio, en este caso la empresa Representaciones Samafer, C.A., para analizar e interpretar los resultados del mismo y así obtener un mayor nivel de confianza en la investigación.

Para Arias (2012):

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 (p31).

Es documental porque se basa en la recopilación de información existente en documentos, archivos y fuentes escritas relacionadas con el tema de estudio, en este sentido Arias (2012) lo define:

Es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. Como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos. (p.27).

1.4.2 Nivel de la Investigación

En éste estudio se implementó un nivel de la investigación descriptivo, dado que este enfoque permite la descripción y caracterización de los hechos, para obtener un entendimiento detallado de la situación actual de la empresa en términos de gestión del talento humano, identificando las políticas aplicadas, las relaciones causa-efecto entre estos procesos y sus resultados, y ofreciendo una visión completa de la realidad organizacional sin necesariamente manipular variables o predecir resultados.

Según Arias (2012):

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).

1.4.3 Población objeto de estudio

En el contexto de la investigación, una población se refiere al conjunto completo de elementos o individuos que comparten una característica o cualidad específica y que son objeto de estudio. Tamayo (2012) define "Población es la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación." (p.114)

Por lo tanto, de acuerdo con lo indicado, la población estudiada estuvo regida por una población finita primaria conformada por una (1) persona, quien es la Gerente de General, y es la responsable de ejecutar la gestión del talento humano, y una población finita secundaria integrada por quince (15) personas que laboran en el Área Administrativa.

En cuanto al concepto de población finita, Arias (2012) define "agrupación en la que se conoce la cantidad de unidades que la integran." (p.82)

1.4.4 Muestra

La muestra se refiere a un subconjunto representativo de individuos, elementos o unidades extraídos de una población más amplia, con el propósito de estudiar y analizar características o fenómenos específicos de interés. Para Arias (2012) la muestra se define como " un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible" (p.83)

Por lo reducido de la población objeto de estudio, no se requirió de la obtención de muestra.

1.4.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las técnicas de recolección de datos son métodos o procedimientos específicos utilizados por los investigadores para obtener información relevante y necesaria para su estudio. Para Arias (2012) "son las distintas formas o maneras de obtener la información. Entre estas técnicas se encuentran la observación, la encuesta, el análisis documental y el análisis de contenido. (p. 25).

Con la finalidad de recolectar datos relacionados para la investigación se emplearon las siguientes técnicas, que permitieron adquirir la información necesaria acerca de la gestión de talento humano.

➤ Observación Directa

La observación directa es una técnica de recolección de datos ampliamente utilizada en la investigación científica. Esta técnica implica la observación sistemática y detallada de un fenómeno o evento en su entorno natural sin interferir con él.

Al respecto de la observación directa, Arias define (2012), "Es una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos." (p.69).

Se efectuó una observación directa no participante de las actividades que se realizan en la gerencia general de la empresa Representaciones Samafer, C.A., sin ninguna clase de intermediación, colocando la situación estudiada tal como ocurre naturalmente. Lo cual dio lugar a la realización de un diagnóstico, ya que se observaron las debilidades, necesidades y situación actual de la empresa con respecto a la gestión de talento humano existente, las políticas de control aplicadas durante dicha gestión y los factores que inciden durante la ejecución de la misma.

Según Arias (2012), se considera observación directa no participante "cuando el investigador observa de manera neutral sin involucrarse en el medio o realidad en la que se realiza el estudio." (p.69).

➤ **Entrevista No Estructurada**

Es aquella en la que se trabaja con preguntas abiertas, sin un orden preestablecido, adquiriendo características de conversación. Con esta técnica se obtuvo información inherente a la investigación, estableciéndose conversaciones con la gerente general de la empresa Representaciones Samafer, C.A., de manera tal que permitió ahondar un poco más sobre las actividades que realizan y los procesos que ocurren.

Sabino (2014) describe esta técnica de la siguiente manera: Se trata de preguntas abiertas que son respondidas dentro de una conversación teniendo como característica principal la ausencia de estandarización formal (p. 95).

Esta técnica según Arias (2012):

En esta modalidad no se dispone de una guía de preguntas elaboradas previamente. Sin embargo, se orienta por unos objetivos preestablecidos que permiten definir el tema de la entrevista, de allí que el entrevistador deba poseer una gran habilidad para formular las interrogantes sin perder la coherencia. (p.73)

En otras palabras, en este tipo de entrevista se emplean preguntas abiertas sin un orden predeterminado, lo que le otorga un carácter más conversacional. Esta técnica implica formular preguntas en función de las respuestas que se vayan generando durante la entrevista, sin depender de una guía predefinida. De este modo, el entrevistador tiene la libertad total de plantear preguntas adicionales para aclarar conceptos o recabar información adicional sobre el tema en cuestión.

➤ **Revisión Documental**

Se empleó una revisión documental con la finalidad de recopilar y analizar información existente de manera exhaustiva y sistemática. Esto permitió acceder a una amplia gama de documentos, informes y literatura relacionada con la gestión de talento humano en Representaciones Samafer, C.A., lo que proporciona una base sólida de conocimiento teórico y conceptual para fundamentar el estudio y desarrollar recomendaciones prácticas y efectivas para la optimización de la gestión del talento humano en la organización.

Según Tamayo (2014):

Es el fundamento de la parte teórica de la investigación y permite conocer a nivel documental las investigaciones realizadas con el problema planteado. Presenta la teoría del problema aplicada a casos y circunstancias concretas y similares a las que se investiga (p.222).

Constituyó una técnica básica durante la investigación e implicó la revisión bibliográfica a los libros y/o documentos, así como la teoría sobre los temas objeto de estudio, trabajos realizados, enfoques teóricos y metodológicos que proporcionaron elementos teóricos para comprender mejor el problema planteado.

➤ **Consulta de páginas web**

Se llevaron a cabo consultas en páginas web relacionadas con el área de estudio, con el fin de obtener mayor información que contribuyó al logro de un desarrollo claro y explícito de la investigación.

➤ **Consultas con el Asesor Académico**

A través de estas consultas se ayudó al desarrollo de los objetivos.

1.4.6 Técnicas de análisis de datos

Para el estudio de los datos es necesario definir una técnica de análisis, como podría ser el análisis cualitativo, que es necesario para la recolección de la información que se obtendrá a lo largo de la investigación. Luego de recopilados los datos, que se obtuvieron como resultado de la técnica aplicada, es necesario analizarlos de forma clara para así poder determinar cuáles son los requerimientos y necesidades en general.

Sampieri, Fernández y Baptista (2014), define el análisis cualitativo como: “Un método busca obtener información de sujetos, comunidades, contextos, variables o situaciones en profundidad, asumiendo una postura reflexiva y evitando a toda costa no involucrar sus creencias o experiencia” (p. 451-452)

Se realizó un análisis cualitativo para explorar en profundidad las percepciones, prácticas y experiencias de la gestión del talento humano vinculada con el departamento administrativo, lo cual proporcionó una comprensión más contextualizada y detallada de la situación.

1.5 IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL

1.5.1 Ubicación

Se encuentra ubicada en la Zona industrial, carretera vía San Jaime, Local número 54, Galpón B, MERCAMAT, Maturín, Estado Monagas.

1.5.2 Reseña Histórica

Fue fundada en el año 1998 y nace bajo el nombre de Inversiones Samafer 2000, C.A, como una respuesta a la necesidad del mercado, ser atendido de manera oportuna en su carencia del rubro: Huevos Frescos; cabe destacar que seis (6) años antes esta empresa existía con el nombre de Distribuidora Sánchez; siendo nuestro primer proveedor Gradoca Protinal, vale recordar que nuestra primera carga fue de 10 cajas distribuidas solamente a 2 Clientes, durante todo el año; siendo despachado en una camioneta Pick Upk modelo 92.

Se atendían de manera directa 60 clientes con una Distribución de 2.500 cajas semanales. En el año 98 cerró la granja del grupo Protinal lo que provocó una disminución considerable del volumen de caja disponible para la distribución, ya para noviembre de 2003 vemos la oportunidad de incorporar otro rubro a través de la marca Del corral del mismo grupo Protinal y comenzamos a plantearnos el sueño de desarrollar la distribución de embutidos en todo el estado Monagas

Posteriormente, en el año 2006 la empresa creció considerablemente y adquiere un nuevo socio, pasando a ser Distribuciones Samafer y Asociados, C.A., la cual se mantuvo en actividad durante un año y medio, debido a la disolución de la sociedad.

A tal efecto, el grupo Samafer sigue activo y es allí cuando a finales del año 2007 nace REPRESENTACIONES SAMAFER, C.A, iniciando sus actividades comerciales en abril de 2008; actualmente, cuenta con un departamento de Administración y Ventas, área de Cuentas por Cobrar, Facturación y Almacén, además cuenta con un grupo de vendedores que

visitan diariamente los diferentes clientes para prestar un servicio directo, además cuenta con una flota de camiones, los cuales trasladan mercancía en todo el Estado Monagas, Anzoátegui y Delta Amacuro.

1.5.3 Visión

Ser una distribuidora privada, moderna, líder en Ventas de Productos Nacionales e Importados, y así desarrollar la estructura necesaria de mercadeo que nos permita satisfacer las necesidades de nuestros clientes, especialmente en el área de embutidos, en todo el Oriente del país a través de sucursales.

1.5.4 Misión

Distribuir las marcas de productos y toda su variedad a la mayor cantidad de población, con los mejores precios y el servicio más oportuno para satisfacer las necesidades de nuestros proveedores, así como a nuestros clientes.

1.5.5 Organigrama Institucional

Un organigrama institucional es una representación gráfica que muestra la estructura jerárquica y funcional de una institución, empresa u organización. En este diagrama se muestran los diferentes departamentos, divisiones, unidades o áreas de la institución, así como las relaciones de subordinación y coordinación entre ellas. El organigrama institucional suele incluir los nombres de los cargos o puestos que ocupan cada persona en la organización, así como sus responsabilidades y relaciones de dependencia.

Esto proporciona una visión clara de cómo está organizada la institución y cómo se distribuyen las responsabilidades y funciones dentro de ella.

Según Stoner (1996) “Los organigramas son un diagrama de la estructura de una organización, que muestra las funciones, departamentos o puestos de la organización y la forma en que se relacionan.” (p.750)

A continuación, se presenta la estructura organizativa de Representaciones Samafer, C.A.:



**Figura 1. Estructura Organizativa de Representaciones Samafer, C.A.
Elaborado por la Empresa (2024)**

1.6 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

- ✓ **Cuello de botella:** Se refiere a todo elemento que disminuye o influye sobre el proceso de producción de una empresa. Estos elementos

incrementan el tiempo de espera y reducen la productividad, lo que genera un aumento en el costo final del producto. (Diccionario de Contabilidad y Finanzas, p. 57. 1999)

- ✓ **Estrategia:** Por similitud con el arte militar, se define como la coordinación de las diferentes partes integrantes de una empresa encaminada a la consecución de los resultados o metas propuestas. Es el planteamiento de las diferentes metas u objetivos a cumplir, así como de los planes y políticas que se van a seguir para lograrlos. (*Diccionario de Contabilidad y Finanzas, p.94. 1999*)
- ✓ **Gestión:** Es un proceso articulado por cinco acciones o elementos administrativos: planeación, organización, dirección, coordinación y control. Estos elementos, tanto en su estructuración como en su funcionamiento, deben cumplir los principios administrativos que aseguran la buena forma y funcionamiento del cuerpo social, como lo son la división del trabajo, la autoridad, la disciplina, la unidad de mando, la unidad de dirección, la subordinación de los intereses particulares al interés general, la remuneración, la centralización, la jerarquía, el orden, la equidad, la estabilidad personal, la iniciativa y la unión personal (*Administración Industrial y General, p.164. 1969*)
- ✓ **Gestión de talento humano:** Es el conjunto de prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo; en específico se trata de reclutar, evaluar, capacitar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados. (*Administración de Recursos Humanos, p.2. 2011*)
- ✓ **Proceso:** Un proceso es cualquier actividad o grupo de actividades en las que se transforman uno o más insumos para obtener uno o más productos para los clientes. Sin embargo, el concepto puede ser aún mucho más amplio; un proceso puede tener su propio conjunto de

objetivos, abarcar un flujo de trabajo que traspase las fronteras departamentales y requerir recursos de varios departamentos. *(Administración de Operaciones, p.25. 2008)*

- ✓ **Recursos Humanos:** Conjunto de personas que prestan su trabajo en una empresa. Por extensión, conjunto de prácticas encaminadas al reclutamiento, formación y reciclaje de los trabajadores de la misma. *(Diccionario de Contabilidad y Finanzas, p.231. 1999)*
- ✓ **Restricción:** Son las limitaciones que pueden estar relacionadas a factores físicos, políticos o de mercado, que reducen el proceso productivo. *(Teoría de Restricciones, p. 35. 2016)*
- ✓ **Riesgo:** Posibilidad de que se produzca un determinado hecho, daño o pérdida. *(Diccionario de Contabilidad y Finanzas, p. 241. 1999)*
- ✓ **Teoría de Restricciones:** Es una metodología que permite enfocar soluciones a problemas críticos de las organizaciones (sin importar su tamaño ni giro), mediante un conjunto de procesos de pensamiento que utiliza la lógica de causa y efecto para entender lo que sucede y así encontrar maneras de mejorar. *(Aplicación de la Teoría de Restricciones para Diagnostico y Propuesta de Mejora en los Procesos de una PYME, p. 18. 2011)*

ETAPA II

DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación, se presentan los resultados de los objetivos planteados, los cuales permitieron diagnosticar la situación en la gestión del talento humano de Representaciones Samafer, C.A. Además, se describen los procesos aplicados durante su desarrollo y se determina la relación causa-efecto con la aplicación parcial de la metodología Teoría de Restricciones para identificar los cuellos de botella que puedan afectar la gestión del talento humano en la empresa. Al mismo tiempo, se diseñaron estrategias para optimizarla. También, se presenta el marco teórico que soporta esta investigación, la cual, tiene como finalidad dar sustentabilidad coordinada y coherencia por medio de conceptos y proposiciones que permitan obtener una visión completa del sistema teórico sobre el conocimiento científico, que se tiene sobre la temática en estudio.

2.1 SITUACIÓN ACTUAL DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO APLICADOS EN REPRESENTACIONES SAMAFER, C.A.

La administración del talento humano se percibe como un aspecto crucial dentro de las organizaciones, dependiendo de cómo se lleven a cabo las actividades y se desarrolle, teniendo en cuenta una variedad de aspectos que incluyen las características individuales, las costumbres, las habilidades y aptitudes de los miembros de la organización, así como sus actitudes hacia el trabajo.

Chiavenato, (2002) menciona que:

“La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.” (Pág.6)

Esto sugiere que, a medida que las empresas crecen, surge la necesidad y la responsabilidad de establecer normas y directrices claras para guiar el proceso de gestión del talento humano. Este proceso, fundamental para el éxito organizacional, implica el control y la supervisión eficaz del trabajo realizado por el capital humano. En el caso específico de Representaciones Samafer, C.A., se requiere un profundo conocimiento tanto del funcionamiento de los recursos humanos como de criterios sólidamente fundamentados en la práctica diaria de la gestión del talento humano.

En la actualidad, Representaciones Samafer, C.A. se encuentra inmersa en un contexto laboral dinámico y desafiante, donde la gestión efectiva del talento humano emerge como un pilar fundamental para su éxito y desarrollo continuo. En este sentido, es crucial comprender la situación actual de la empresa en términos de su capacidad para reclutar, desarrollar y retener el talento necesario para alcanzar sus objetivos organizacionales. A través de un análisis detallado de sus prácticas actuales en gestión de talento humano, es posible identificar las limitaciones que impactan directamente en el desempeño y la productividad del equipo laboral. Esto sirve como punto de partida para explorar de manera más amplia y profunda los aspectos clave que definen la situación actual de la empresa en términos

de su gestión del talento humano. A continuación, se presenta el proceso de gestión de talento humano que lleva a cabo la empresa, dicha información fue suministrada por la gerente general de la empresa:

- ✓ **Descripción de cargos.** Se observa una falta de manuales de descripción de cargos, lo que puede resultar en una ambigüedad en las responsabilidades de los empleados y en la comprensión de las expectativas laborales. Esta carencia puede derivar en una menor eficiencia y productividad en el desempeño de las tareas asignadas, así como en una posible falta de claridad en la gestión del talento humano.
- ✓ **Programas de capacitación de personal.** Actualmente la empresa no cuenta con programas de capacitación formales. Al respecto, la ausencia de descripción de cargos podría afectar directamente la identificación precisa de las necesidades de formación y desarrollo del personal, ya que, sin una comprensión clara de las funciones de cada puesto, puede ser difícil determinar las áreas de mejora y diseñar programas de capacitación efectivos.
- ✓ **Ausencia de evaluaciones formales del desempeño y del talento humano.** La empresa se basa en un enfoque basado en la confianza en las habilidades y capacidades de sus empleados. Emplean un método de observación directa del rendimiento y desarrollo de las actividades de los trabajadores. Esta observación se utiliza como base para identificar las áreas de mejora y diseñar planes de formación según las necesidades detectadas. Este enfoque se centra en la retroalimentación continua y la adaptación progresiva de las actividades de formación. Sin embargo, esta falta de evaluación puede llevar a una percepción de falta de reconocimiento por parte de los trabajadores y a una posible disminución en la motivación y el compromiso con los objetivos de la empresa. Además, sin una retroalimentación formal, la identificación de fortalezas y áreas de mejora se vuelve más subjetiva y

menos precisa, lo que dificulta la implementación de estrategias efectivas de desarrollo del personal.

- ✓ **Gestión del clima laboral.** La gestión del clima laboral en la empresa no es ejecutada, puesto que esta se enfoca principalmente la flexibilidad para otorgar permisos y el manejo colaborativo de conflictos.
- ✓ **Reclutamiento de personal.** La empresa utiliza principalmente publicaciones en redes sociales y el envío de currículums por correo electrónico para reclutar personal. Sin embargo, no se mencionan otros canales de reclutamiento ni estrategias de búsqueda activa de talento. Esta limitación podría resultar en una falta de diversidad en los candidatos y en la omisión de profesionales calificados que podrían no estar activamente buscando empleo en línea.

Además, aunque se realiza una explicación de las responsabilidades a los nuevos empleados, la ausencia de manuales de descripción de cargos podría generar ambigüedad en las expectativas laborales y limitar la eficacia del reclutamiento al no proporcionar una descripción clara de las funciones y responsabilidades del puesto.

Por lo tanto, las principales fallas en el reclutamiento del personal de la empresa incluyen una limitación en los canales de reclutamiento utilizados y la falta de manuales de descripción de cargos, lo que podría afectar negativamente la calidad y la eficacia del proceso de selección.

- ✓ **Separación de funciones:** Las funciones del departamento administrativo no están claramente definidas ni segregadas de manera adecuada. En esta empresa, los empleados encargados de la facturación también se ocupan de los registros de ventas, y en algunos casos, aquellos responsables de la contabilidad también están a cargo de las compras de productos destinados a la venta.

- ✓ **Control de asistencias:** La entrada y salida de los empleados de Representaciones Samafer, C.A. es supervisada por la gerente. Este se encarga de verificar que cada empleado esté en su puesto de trabajo puntualmente. Para lograr un control de asistencias adecuado, los empleados deben firmar fichas de asistencia diariamente, en estas se refleja su identificación, su hora de entrada y salida exacta, y su firma.
- ✓ **Delimitación de responsabilidades:** Esta herramienta es muy útil dentro de la empresa puesto que permite controlar los papeles y responsabilidades que tienen los miembros de la empresa. En la Representaciones Samafer, C.A., la falta segregación de las funciones afecta de manera directa a la delimitación de las responsabilidades, puesto que se ha perdido el control de las funciones inherentes a cada puesto de trabajo.
- ✓ **Instrucciones por escrito:** Esta herramienta se emplea ocasionalmente para respaldar y guiar al trabajador en la realización de sus actividades asignadas. Las instrucciones se envían por correo electrónico a través de la gerente general, principalmente con el propósito de orientar a los empleados nuevos sobre cómo proceder en determinadas tareas durante su ejecución.
- ✓ **Nómina y remuneraciones:** La gestión de los pagos de sueldos y salarios está bajo la responsabilidad de la gerente general, quien se encarga de asignar a cada empleado la remuneración acorde a su posición y funciones dentro de la organización.

Las empresas exitosas se distinguen por su constante búsqueda de talento, entendiendo que la calidad del personal influye directamente en su capacidad para prosperar en un entorno altamente competitivo. En este sentido, la gestión de talento humano emerge como un pilar fundamental, encargada de garantizar que el proceso de selección del personal se ajuste a

los estándares establecidos por la alta dirección, alineándose con las necesidades específicas y los objetivos estratégicos de la organización.

Méndez, (citado por Gaspar, 2021) sostiene que:

Las empresas más exitosas se caracterizan por la búsqueda constante para reclutar el mejor personal, el más capacitado para desarrollar cada una de las tareas necesarias, pues de lo contrario la empresa no tendrá oportunidad para sobrevivir a la competencia. Es aquí donde la Gerencia de Recursos Humanos juega un papel preponderante, ya que debe garantizar en el proceso de incorporación del personal, encontrar las personas más idóneas de acuerdo a los requerimientos de la alta Gerencia y las necesidades de la organización. (p.05)

Una gestión del talento humano efectiva es fundamental para el éxito y la sostenibilidad de cualquier organización en el entorno empresarial actual. Al centrarse en reclutar, desarrollar, retener y motivar a empleados talentosos, una empresa puede mejorar significativamente su desempeño organizacional y su capacidad para alcanzar sus objetivos estratégicos.

La correcta gestión del talento humano implica asignar a cada individuo en roles que aprovechen al máximo sus habilidades y competencias, lo que no solo aumenta la productividad y la eficiencia, sino que también fomenta un clima laboral positivo y una cultura de colaboración. Además, una gestión del talento bien estructurada promueve la innovación y la creatividad al fomentar la diversidad de ideas y perspectivas dentro de la organización. A través de programas de desarrollo y capacitación, se empodera a los empleados para que crezcan profesionalmente, lo que a su vez aumenta su compromiso y lealtad hacia la empresa.

De acuerdo a las técnicas de investigación metodológica aplicadas, específicamente la realización de entrevistas no estructuradas con la gerente, se pudo corroborar que la empresa presenta limitaciones en su proceso de gestión del talento humano. A pesar de que el enfoque es correcto, su implementación se evidencia como deficiente. Un ejemplo claro de este problema se encuentra en la separación de funciones y la delimitación de responsabilidades, donde se observa una ejecución inadecuada. Esta situación conlleva a que los empleados se vean obligados, en numerosas ocasiones, a llevar a cabo tareas que no están dentro de su ámbito de responsabilidad, con el propósito de satisfacer las demandas tanto de la organización como de los clientes. Este escenario genera un descontento entre los empleados y, además, afecta la consecución de los objetivos corporativos, pues disminuye tanto la eficiencia como la eficacia en el desempeño de las actividades laborales.

La implementación de estrategias para administrar el talento humano siempre estará estrechamente vinculada con el establecimiento de políticas de control, ya que ambos aspectos son cruciales para garantizar el adecuado funcionamiento de la empresa.

Las políticas de una empresa son el conjunto de directrices internas elaboradas para regular y definir las normas de comportamiento dentro de una organización. Estas políticas delinean las responsabilidades tanto de los directivos y altos cargos como de los empleados en todos los niveles jerárquicos.

Según Koontz y O'Donnell (1972) ... Las políticas son planteamientos generales o maneras de comprender que guían o canalizan el pensamiento y

la acción en la toma de decisiones de todos los miembros de la organización (p.86)

La relevancia de contar con un sistema efectivo de control en la gestión del talento humano en las organizaciones ha experimentado un aumento en los últimos años. Esto se debe a la necesidad de establecer directrices que busquen proporcionar una mayor claridad e independencia en las decisiones y relaciones empresariales. De acuerdo a este contexto situacional, dentro de Representaciones Samafer, C.A., se ha evidenciado el establecimiento de las siguientes políticas:

- ✓ **Políticas de Flexibilidad de Permisos.** Se destaca la flexibilidad en la gestión de permisos, lo cual puede ser percibido positivamente por los empleados y contribuir a un mejor equilibrio entre la vida laboral y personal.
- ✓ **Política de Compensación y beneficios.** La empresa remunera a los trabajadores según su cargo, y emplea incentivos tales como bonos por producción, bonos por distribución y bolsas de comida.
- ✓ **Política de Manejo de conflictos.** Se menciona que, en la mayoría de los casos, se busca que los trabajadores resuelvan sus conflictos para buscar armonía. Sin embargo, no se proporciona información detallada sobre las estrategias o procesos específicos utilizados para abordar los conflictos laborales.
- ✓ **Políticas de Operaciones con Personas Relacionadas:** Esta política tiene como objeto principal que las transacciones llevadas a cabo entre Representaciones Samafer, C.A., y sus proveedores (Purolomo, Alvarigua, entre otros), se realicen a precios y condiciones de mercado, es decir, que estos estén establecidos previamente por la empresa y tengan carácter legal. Cabe destacar, que está prohibida la realización

de transacciones entre la gerencia de la empresa y revendedores, o personas que legalmente no estén identificadas como proveedores de la entidad.

- ✓ **Política de Conflictos de Interés:** Esta política hace referencia a cualquier caso en que el interés personal de un empleado esté por encima, o contradiga, los intereses de la empresa. Esta política se desarrolla a partir de los siguientes principios:
 - **Transparencia y veracidad de la información sobre conflictos de intereses.** Representaciones Samafer, C.A., velará en todo momento porque toda aquella información relacionada a conflictos de interés que sea objeto de divulgación entre los empleados, se rija por los principios de transparencia, claridad, veracidad y precisión informativa.
 - **Imparcialidad y Profesionalidad.** Representaciones Samafer, C.A., y las personas sujetas a esta política velarán por que su comportamiento sea imparcial y objetivo en todo momento, especialmente en las ocasiones que supongan un conflicto de intereses en potencia.
 - **Igualdad trato y no discriminación.** Representaciones Samafer, C.A., y las personas sujetas a esta política promoverán y garantizarán la igualdad de trato entre todos los empleados.

Estarán sujetos a esta política todos los miembros y empleados de la Representaciones Samafer, C.A., para evitar potenciales situaciones de conflictos de intereses, los empleados de las áreas productiva y administrativa deberán abstenerse de:

- Utilizar el nombre de la empresa para influir indebidamente en la realización de operaciones privadas.

- Hacer uso de los activos sociales (dinero, maquinarias, tiempo, personas, entre otros), incluida la información confidencial de la empresa, con fines privados.
- Obtener remuneraciones de terceros desvinculados de la empresa.
- Desarrollar actividades por cuenta propia o ajena que creen una competencia efectiva.
- ✓ **Política de Fortalecimiento de la Gestión Empresarial:** Mediante esta política la empresa se compromete a fortalecerse en la gestión empresarial, teniendo como pilar fundamental un sistema de gestión en el cual apoyarse para poder dar cumplimiento a los objetivos trazados por la empresa.

2.2 FACTORES QUE INCIDEN Y DETERMINAN LA RELACIÓN CAUSA-EFECTO LOS PROCESOS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO DE REPRESENTACIONES SAMAFER, C.A.

Al llevar a cabo el estudio, tomando como base la gestión de talento humano aplicado por Representaciones Samafer, C.A., se pudieron evidenciar los factores que inciden en las actividades:

- ✓ La estructura de la organización, es asumida como una estructura vertical, y con líneas de autoridad, es decir, existe una jerarquía a nivel empresarial. Por lo general, las organizaciones verticales proporcionan líneas claras de autoridad y control, lo que conduce a una alta eficiencia, sin embargo, en el caso de Representaciones Samafer, C.A., esta estructura solo es utilizada si de designación de cargos se trata, debido a que, en cuanto a la delimitación de las funciones de cada puesto se presenta serias deficiencias. No se dan importancia a

las aptitudes organizacionales de integridad y compromiso, debido a que, por lo general, se presentan inconvenientes con los empleados por cuestiones de puntualidad y respeto a las actividades realizadas en la empresa, pese a esto fueron tomadas en cuenta en el momento de constitución de la entidad, y han sido comunicadas a los empleados.

- ✓ La escasez de talento en el mercado de trabajo, que específicamente está relacionadas con la fuga de cerebros que se produjo durante la crisis económica de 2016 impulsada por el gobierno de turno, la ubicación.
- ✓ Las expectativas salariales de los empleados y nuevos candidatos, que no corresponden con las posibilidades financieras de la organización, debido a su estructura. Este factor no solo toca el tema de recursos humanos, sino que trasciende a la parte financiera de la PME, lo que demuestra que, frente a una empresa de grande dimensión, la atracción de talento se ve fuertemente afectada.
- ✓ La imposibilidad de ofrecer oportunidades de crecimiento y desarrollo a los empleados, a través de planes de carrera atractivos, es otro factor que desalienta claramente la gestión de talento humano.

Para Chiavenato en 2002:

Una carrera dentro de una empresa puede ser entendida como “la sucesión o secuencia de puestos que una persona ocupa a lo largo de su vida profesional. La carrera presupone un desarrollo profesional gradual y la ocupación de puestos cada vez más altos y complejos” (p.418)

Por eso, considerando que una de las características de Representaciones Samafer, C.A. es su estructura organizacional reducida, ofrecer planes de carrera son prácticamente una imposibilidad.

- ✓ La falta de motivación, los empleados en Representaciones Samafer, C.A. no sienten que su trabajo es valorado, por lo que probablemente les cueste mucho más ejecutarlo.
- ✓ La comunicación dentro de la empresa ha sido dejada a un lado, considerando esto como un aspecto crítico.
- ✓ No medir el clima laboral, debido a la alta carga de trabajo no se presta la suficiente atención al clima laboral. Por lo que la gerencia no tiene posibilidades de detectar a tiempo las fuentes de conflicto que pueden estar influyendo negativamente en la motivación y en la productividad del equipo.
- ✓ No existe feedback, es decir, los empleados no tienen un proceso de comunicación en el cual reciban una evaluación detallada y crítica de sus actitudes, habilidades, fortalezas y áreas de mejora.

En resumen, la empresa enfrenta desafíos en la estructura organizacional, reclutamiento y retención de talento, desarrollo profesional, motivación y comunicación interna, lo que afecta su capacidad para gestionar efectivamente el talento humano.

Una vez descritos los factores que afectan la gestión del talento humano en Representaciones Samafer, C.A., se procede a obtener la relación causa-efecto identificando los efectos indeseables presentes en el proceso productivo de dicha empresa.

Para Dettmer, W. (2007):

Un efecto indeseable en esencia es el primer indicio de que hay algo que podría estar mal en un sistema, es algo que realmente existe y que es negativo para sus propios méritos. (p.142)

Los efectos pueden ser calificados como deseables, neutrales, o indeseables comparándolos con algún estándar. Lógicamente, primero se deben determinar lo que es ese estándar antes de que se pueda etiquetar un efecto como deseable, indeseable o neutral.

Para poder determinar un efecto como indeseable, se debe conocer algunos factores relacionados con la empresa. Estos son los factores que determinan si los efectos observados en la situación son positivos, neutrales o indeseables.

Para determinar estos efectos, con fines de analizarlos y con ellos elaborar el árbol de realidad actual, se debe tener conocimiento previo del proceso que se analiza y por medio de una lluvia de ideas se mencionan los problemas que aparentemente se dan en este. De estos problemas, se requiere identificar cuáles realmente son efectos indeseables y desechar los que no lo sean para evitar que el análisis arroje resultados erróneos.

Previamente, se definieron cuáles son los procesos llevados a cabo por la entidad por lo que se procede a identificar, mediante una lluvia de ideas, los efectos indeseables que actualmente afectan la gestión de talento humano en Representaciones Samafer, C.A., estos son los datos con los que se realiza el análisis que dará pie al árbol de realidad actual que será el apoyo para identificar qué es lo que está causando estos efectos.

A continuación, los principales efectos indeseables que afectan a Representaciones Samafer, C.A.:

- ✓ La comunicación interna es escasa o nula.
- ✓ Limitaciones en la selección del personal

- ✓ No existe planes de carrera
- ✓ Sobrecarga de trabajo
- ✓ Perfiles obsoletos o que no se ajustan a las necesidades de la empresa
- ✓ Manuales de trabajo inexistentes
- ✓ En la organización, no se evidencian prácticas de reconocimiento laboral por parte de la alta dirección hacia el equipo de empleados.
- ✓ La capacitación es insuficiente
- ✓ Las evaluaciones no se corresponden con el desempeño real

Posterior a la determinación de los factores que inciden sobre la gestión del talento humano en Representaciones Samafer, C.A., mediante una lluvia de ideas se identifican los principales problemas que actualmente afectan los procesos, estos son los datos con los que se establece la relación causa-efecto de dicha empresa, presentados a continuación:

Causa	Efecto
Capacitación ineficiente de los empleados	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bajo rendimiento de los empleados. ✓ Ausencia o incumplimiento del plan de formación. ✓ Carencia de conocimiento por parte de los trabajadores sobre las responsabilidades del puesto.
Problemas en la evaluación del desempeño	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Las competencias, actitudes y aptitudes demostradas en los procesos de ingreso, retención y ascenso no son consideradas. ✓ Planificación y seguimiento de las evaluaciones de desempeño inexistente. ✓ Las evaluaciones no reflejan el desempeño verdadero.
Incentivos poco efectivos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Efectividad limitada de los sistemas de incentivos morales y materiales.

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de rigurosidad en el análisis de los empleados según las regulaciones establecidas para la estimulación y el reconocimiento.
Superación Profesional	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Horarios de trabajo extensos ✓ Evaluaciones de competencias y aptitudes poco precisas ✓ Ausencia de actividades de formación
Sistemas de Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estructura organizativa inadecuada ✓ Sobrecarga de funciones ✓ Perfiles inapropiados
Selección del personal	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Perfiles desactualizados ✓ Retrasos en el proceso de reclutamiento
Motivación	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ausencia de programas de desarrollo profesional. ✓ Los empleados no sienten que su trabajo sea valorado.

Los problemas originados a raíz de esta serie de causas, es lo que conduce a la empresa a no tener un desenvolvimiento favorable en la actualidad. No obstante, gracias al establecimiento de esta relación causa-efecto se pudo identificar la restricción principal: La empresa carece de una estrategia funcional en cuanto a la gestión de talento humano, de allí que resulta interesante analizar la aplicabilidad de la metodología TOC y medir los resultados en función de su ejecución.

2.2.1 Árbol de Realidad Actual

Para establecer el Árbol de Realidad Actual es necesario tener en cuenta, primeramente, qué es y de qué trata el Proceso del Pensamiento.

Goldratt Institute., (2009):

La Teoría de Restricciones está basada en los procesos de pensamiento (PP) que describen las relaciones de causa- efecto entre las acciones y los resultados. Los PP son una herramienta fundamental para identificar, explotar las restricciones y encontrar los puntos de subordinación necesarios, respondiendo de una manera lógica y sistemática a tres preguntas: ¿Qué cambiar?, ¿Hacia qué cambiar? y ¿Cómo provocar el cambio? (s.p)

La Teoría de Restricciones se centra en los procesos de pensamiento que delinean las conexiones entre acciones y resultados. Estos procesos proporcionan una guía para identificar y superar limitaciones, abordando tres preguntas fundamentales: ¿Qué cambiar?, ¿Hacia dónde cambiar? y ¿Cómo impulsar el cambio?

¿QUÉ CAMBIAR?

Esta pregunta es el primer paso para aplicar los Procesos de Pensamiento TOC en una organización, esto nos permite encontrar el conflicto medular entre procesos y comportamientos que confirma la existencia de los efectos indeseables y que finalmente se desean eliminar; para esto es necesario guiar los esfuerzos y aplicar los siguientes mecanismos de (Avraham Y. Goldratt Institute, 2009):

- Árbol de Realidad Actual.
- Proceso de Nube Genérica.
- Árbol de Realidad Actual: Técnica que se utiliza para detectar los pocos problemas vitales responsables de los efectos indeseables observados en la empresa. Es un diagrama que muestra por medio de las relaciones causa efecto, conecta los efectos indeseables principales.

Cada entidad del árbol que no aparece como resultado de otra causa, cada punto de entrada al árbol, es una causa raíz. Es normal que una causa raíz lleve a la mayoría de los efectos indeseables. Por tanto, esta se convierte en problema raíz y debe ser objeto de los esfuerzos de mejora.

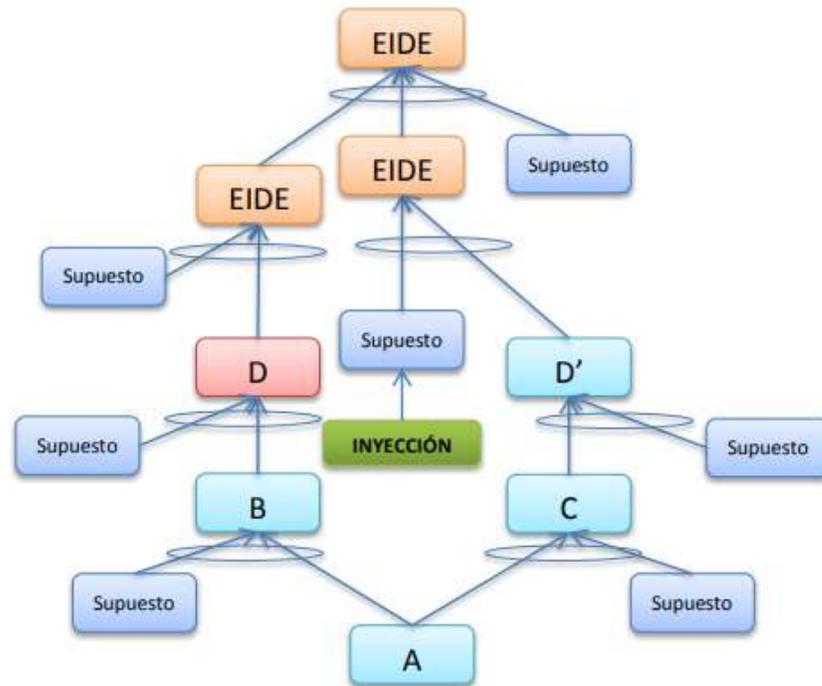


Gráfico 1. Árbol de Realidad Actual (ARA). Fuente: Lapore &Cohen (2002) Pág. 115.

La base del ARA -La Nube Conflicto Raíz (A) - permite relacionar los efectos de los problemas en forma de ramificaciones de abajo hacia arriba. Como se observa en el gráfico anterior, se puede ir desde A hasta B – Necesidad por la cual se soporta el EIDE (D)- y desde A hasta C - Necesidad por la cual se soportaría lo opuesto al efecto indeseado (D') -. Este proceso se basa en la construcción de supuestos que soportan las causas de los problemas presentados en el sistema bajo la lógica de Causa – Efecto. El ARA será tan grande como la cantidad de problemas que impacten negativamente el sistema (Gráfico 1).

- Proceso de Nube genérica: Técnica para la generación de soluciones simples y efectivas a conflictos, sin apelar al compromiso.

Para resolver el problema raíz, se debe definir en forma clara, identificando el objetivo deseado, lo opuesto al problema raíz; indicar las dos condiciones necesarias, los requisitos esenciales para lograr el objetivo; y verbalizando el conflicto resultante, el choque directo entre los dos prerrequisitos.

No se debe buscar una negociación, sino investigar qué cambios en la realidad eliminan al menos uno de los motivos del conflicto. Es decir, se debe “Evaporar la nube”.

Ya detectado el problema raíz, la razón de su existencia es la presencia de conflictos, para resolverlos se utiliza el diagrama lógico denominado “nube”.

Según Lakshmi & Ramakrisna (1998):

Para iniciar la solución del conflicto se realiza la construcción de la NE, en la cual se inyecta la solución ideal, que rompería la nube y finalmente se logra separar el problema. La NE se propone para alcanzar los siguientes objetivos (s.p)

- ✓ Confirmar que existe el conflicto
- ✓ Identificar el conflicto que perpetúa un grave problema
- ✓ Resolver los conflictos
- ✓ Crear soluciones de forma Ganar-Ganar
- ✓ Proponer soluciones “innovadoras” que generarán nuevos problemas
- ✓ Explicar en detalle por qué existe un problema

- ✓ Identificar todos los supuestos que subyacen a los problemas y las relaciones conflictivas



Gráfico 2. Estructura Genérica de la Nube de Conflicto. Fuente: Estrategia Focalizada (2008)

¿HACIA QUÉ CAMBIAR?

Existen cuatro fases principales para responder a la pregunta de hacia qué cambiar, las cuales se describen como:

- ✓ Encontrar una manera de romper el Conflicto Medular de una vez por todas.
- ✓ Definir los Efectos Deseables (EDE's) y los Objetivos Estratégicos (SO's) de la solución.
- ✓ Construir una solución completa que resuelva todos los EIDE's.
- ✓ No crear ningún efecto secundario negativo.

Las herramientas probadas para esta etapa del proceso son:

- Árbol de Realidad Futura
- Ramas Negativas

- **Árbol de Realidad Futura (ARF):** Cuando algunas acciones (Inyecciones) son elegidas para resolver la causa raíz descubierta en el Árbol de Realidad Actual, y al ser aplicadas en la nube de evaporación y en el árbol de realidad futura, se da solución al conflicto, mostrando a su vez los estadios futuros del sistema e identificando posibles resultados de los cambios (Las ramas negativas) para prevenirlos antes de llevar a cabo los cambios (Estrategia Focalizada, 2008).

Para Goldratt, (1993):

Una vez la Restricción se ha identificado mediante el método de NE, se empieza a construir el árbol de realidad futura (ARF). El árbol se construye para comprobar y examinar la solución, una vez más usando el método efecto-causa-efecto. El ARF identifica qué cambiar teniendo en cuenta su impacto sobre el futuro de la organización. El árbol de Realidad Futura es el proceso de pensamiento que permite construir una solución que, cuando es implementada, reemplace los efectos indeseables existentes con los efectos deseados sin crear unos nuevos. (s.p)

A partir del Árbol de Realidad Futura (ARF) se consideran las posibles soluciones para elevar la restricción encontrada, y una vez estas sean implementadas se suplan los efectos indeseables presentes con los efectos deseados.

Según Mabin, (1990) El Árbol de Realidad Futura tiene como fin:

- ✓ Permite probar la eficacia de las nuevas ideas antes de comprometer los recursos de la implementación.
- ✓ Determina si los cambios propuestos del sistema producirán los efectos deseados sin crear efectos secundarios negativos.
- ✓ Revela a través de las ramas negativas, si (y cuando) los cambios propuestos crean nuevos problemas colaterales y las acciones necesarias para prevenir que tales efectos secundarios negativos se produzcan.
- ✓ Proporciona un medio para evaluar los impactos de las decisiones localizadas en todo el sistema.

- ✓ Es una herramienta efectiva para persuadir a los tomadores de decisiones para apoyar un deseado curso de acción.
 - ✓ Es útil para realizar una planificación inicial.
- Ramas Negativas: Son identificaciones de posibles eventos que podrían perjudicar el logro de la realidad futura. En cada inyección, con la cual se lleva a cabo los cambios esenciales para el futuro, pueden identificarse obstáculos que se representan como ramas negativas del árbol. Al igual que con el ARA y el ARF, cada posible evento negativo puede ser atendido anticipadamente, con inyecciones, que permitirán reducir su impacto o evitar que sucedan (Augusta Management System, 2012).

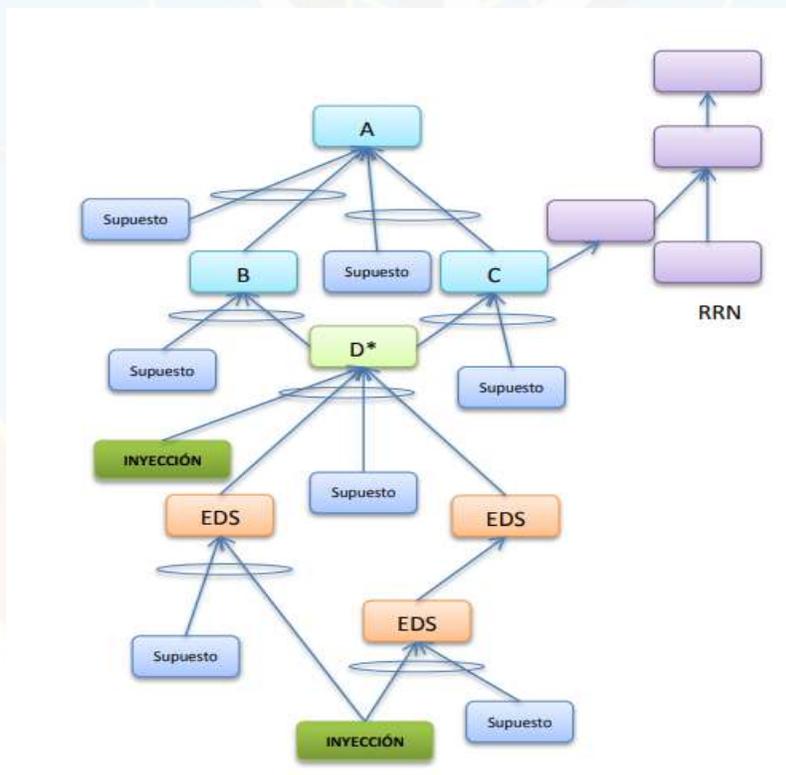


Gráfico 3. Árbol de Realidad Futura (ARF) Fuente: Lapore &Cohen (2002) Pág. 118

¿CÓMO CAUSAR EL CAMBIO?

Una vez que se conoce el problema medular y se ha trazado una solución para eliminarlo, surge la siguiente pregunta ¿Cómo hacerla realidad en la organización? Para responder a esta pregunta es que se hace uso de:

- Árbol de Pre-requisitos (PRT)
- Árbol de Transición (TrT)
- Árbol de Estrategia y Tácticas (S&T)
- Árbol de Pre-requisitos (PRT): Esta técnica se utiliza para identificar y relacionarse con los obstáculos de implementación de la nueva solución. Logramos conseguir tres aspectos críticos para cualquier situación:
 - ✓ Superar lo que aparenta ser imposible.
 - ✓ Comprender que todos los obstáculos son superables.
 - ✓ Promover una excelente coordinación de esfuerzos (estrategias

Focalizada, 2008).

Una vez que se ha identificado qué cambiar, el tercer paso de la TOC es la aplicación de la solución.

Avraham Y. Goldratt Institute, (2009) afirma que:

Uno de los principios de TOC es que “las ideas no son aún las soluciones”, no puede ser llamada una solución hasta que la aplicación esté completa y el sistema funcionando según lo previsto. El PRT tiene por objetivo identificar los obstáculos que impiden que la inyección de la NE se esté implementando.

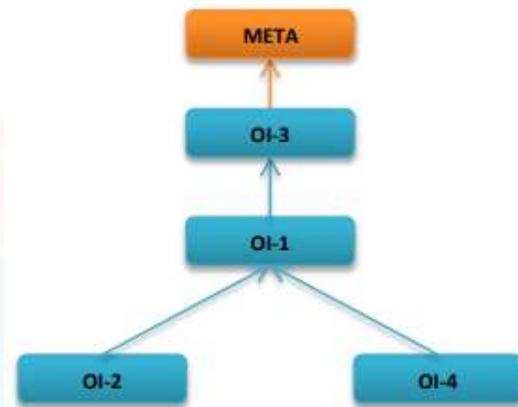
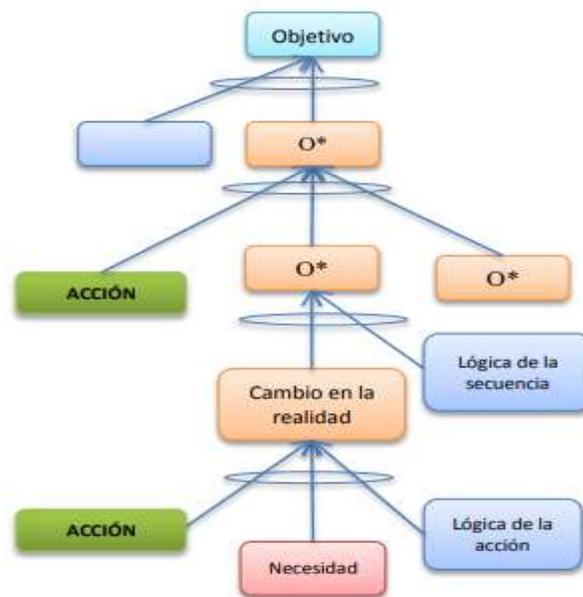


Gráfico 4. Árbol de Pre-requisitos (PRT). Fuente: Lapore & Cohen (2002). Pág. 128

- **Árbol de Transición (TrT):** El TrT (Transition Tree) es la técnica que se materializa en la táctica que permitirá que la solución obtenida pueda implementarse con éxito; adicionalmente es en este paso donde se cuantifican las necesidades económicas (si las hay) y los beneficios esperados. Este paso sirve como mapa de seguimiento y verificación, ya que contiene la secuencia de efectos cuantitativos y cualitativos esperados de la solución; este tipo de árboles pueden fácilmente convertirse a gráficas de Gantt para seguimiento tradicional y como Plan de Implementación. (Estrategias Focalizada, 2008).



**Gráfico 5. Árbol de Transición (TrT) Fuente: Lapore & Cohen (2002).
Pág. 124**

Para la construcción del ART, en la base del árbol se deben ubicar los estamentos que describen la situación real; posteriormente se construyen las acciones a seguir junto con la explicación del porqué es necesario cada paso y su resultado. En la cima del árbol se debe establecer la meta o escenario futuro deseado de la organización (Gráfico No. 4).

- Árbol de Estrategia y Tácticas (S&T): La S&T (Strategy & Tactics) es el plan del proyecto global y métrico que llevarán a una implementación exitosa a través de una mejora continua. (Estrategias Focalizada, 2008).

Ahora bien, basados en esta teoría y luego de haber encontrado los efectos indeseados y las causas que los generan, se da forma al árbol de realidad actual.

Las causas que se encuentran en color naranja se pueden considerar como la causa raíz, sin embargo, en caso que se encuentre una relación más allá de las causas que ya han sido identificadas, esta es la causa raíz del árbol en su totalidad, o bien, el problema central.

El Árbol de Realidad Actual que se genera del análisis es el siguiente:

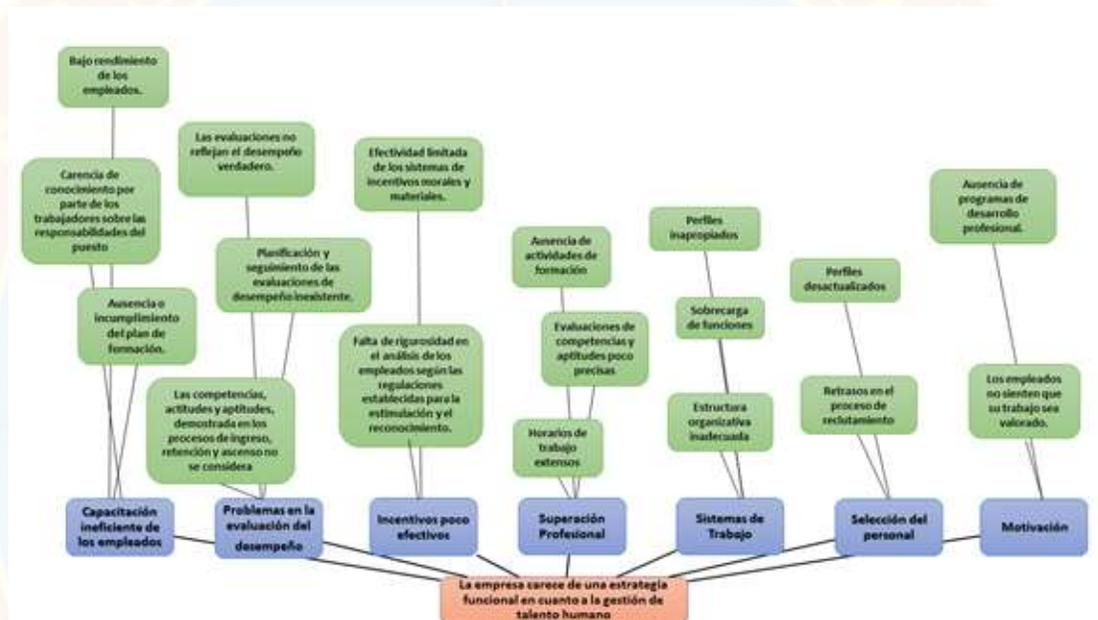


Gráfico 6. Árbol de Realidad Actual. Fuente: Elaboración Propia.

2.3 APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA TOC Y DESCRIPCIÓN DE SUS RESULTADOS

Luego de haber determinado los factores que inciden en la gestión de talento humano de Representaciones Samafer, C.A., los factores indeseables que afectan a dicho proceso y por último haber establecido la relación causa-efecto del mismo, se procede a la aplicación del proceso de 5 pasos para la mejora continua que propone la Teoría de Restricciones, para

focalizar los esfuerzos de mejora y atacar las restricciones identificadas en la gestión de talento humano de Representaciones Samafer, C.A.:

Paso 1. Reconocimiento de la Restricción

La restricción crítica identificada es que la empresa carece de una estrategia funcional respecto a la gestión de talento humano. Esta estrategia debe contener las acciones y decisiones específicas que se establecen dentro de la gestión del talento humano, sus objetivos y actividades

Representaciones Samafer, C.A., tiene su mayor restricción (restricción crítica) en una gestión del talento humano poco funcional y apropiado. La gestión de talento humano empleada actualmente arroja insatisfacción y pérdida de clientes, bajo rendimiento de empleados, incumplimiento de planes de formación, falta de conocimiento sobre responsabilidades y formación necesaria, falta de consideración de la idoneidad en procesos de ingreso y ascenso. Esto hace que ocurran fallas en la gestión del personal lo que provoca incapacidad para satisfacer las necesidades administrativas de la empresa. Al revisar los programas de trabajo de cada departamento, es evidente que los mismo son prácticamente nulos. Esta restricción se origina porque las causas y condiciones que propician las deficiencias en la gestión de talento humano no son atendidas por las personas responsables de la gerencia de la empresa, ocasionando que este tenga muchas limitantes y este poco estructurada, lo que significa que el mismo arrojará resultados negativos para la empresa.

Esta situación fue la que los orientó a una revisión de la gestión de talento humano actual, en el cual se identificaron las actividades, acciones y decisiones específicas que realmente se deben tener en cuenta para un

correcto funcionamiento de la empresa a nivel gerencial, sin dejar de perseguir el objetivo de asegurar la generación de valor a la compañía, siempre teniendo presente evitar el deterioro de las relaciones con el personal adjunto actualmente.

El objetivo central de esta investigación, fue diseñar estrategias para la optimización de la gestión del talento humano de la empresa Representaciones Samafer, C.A., e identificar las posibles restricciones. A través de la implementación de dichas estrategias se pretende elevar la restricción presente en la empresa, consistente en la carencia de una estrategia funcional de gestión de talento humano. En base a esta investigación, en un futuro los directivos de la empresa, si así lo estiman conveniente, podrán proceder a implementar un proceso de mejora continua bajo la metodología de TOC que les permita atacar esta restricción.

Paso 2. ¿Cómo explota la empresa la restricción identificada?

Actualmente, la gerencia de la organización aprovecha al máximo la restricción, ya que garantiza que los procesos de recursos humanos implementados estén diseñados para atraer y retener al personal de la empresa. Sin embargo, se observa una falta de priorización en el desarrollo de nuevas capacidades, la motivación de los empleados, así como la planificación y seguimiento de acciones para alcanzar los objetivos. A pesar de estas limitaciones, Representaciones Samafer, C.A. ha logrado mantenerse competitiva en el mercado y sobrevivir a los desafíos.

Paso 3. Subordinar todas las demás decisiones a la anterior decisión

En la actualidad, la empresa opera de un modo que impulsa al resto de los recursos (materiales, técnicos, financieros y tecnológicos) a funcionar al ritmo que marca la restricción identificada, según fue expuesto en el paso anterior.

Como la empresa es un sistema, existe interdependencia entre los recursos que la componen. Por tal motivo no tiene sentido para la gerencia exigir a cada recurso que actúe obteniendo el máximo rendimiento respecto a su gestión de talento humano, sino que se le debe exigir que actúe de manera de facilitar que la restricción identificada pueda ser explotada según lo decidido en el Paso 2. Es vital, entonces, que la gerencia tenga en cuenta que las interdependencias existen y que estas deben contribuir de forma igualitaria con la gestión de talento humano de la empresa, si se quiere realizar con éxito la subordinación.

Paso 4. Elevar la restricción

Analizando toda la sintomatología del problema, se ha determinado que la causa de esta restricción se encuentra en el tipo de gestión que ejerce la gerencia en relación a su talento humano y su estrategia para lograr el mismo sea efectivo. La empresa ha tratado de adaptar sus recursos a los cambios constantes del entorno para mantener o incrementar su competitividad en el mercado laboral, sin embargo, la estrategia adoptada no ha sido totalmente fructífera.

El atacar esta restricción tiene un impacto estratégico en el corto, mediano y largo plazo, ya que no se enfocaría a la organización como una suma de elementos independientes, sino como un todo, como un organismo vivo. TOC considera a las restricciones de esta índole como restricciones políticas, por lo tanto, para atacarlas ofrece una metodología de tres pasos, que se considera un conjunto de herramientas, denominada “Procesos de Pensamiento”, que permiten responder de una manera lógica y sistemática a tres preguntas clave: **¿Qué cambiar? ¿A qué cambiar? ¿Cómo provocar el cambio?**

En este paso se plantean a la gerencia de la empresa mejoras que le permita optimizar esta restricción teniendo como objetivo central elevar la restricción política proponiendo una estrategia basada en la teoría de restricciones:

- 1. ¿Qué cambiar?:** La empresa carece de una estrategia funcional por lo que se debe implementar una estrategia de gestión de talento humano óptima para Representaciones Samafer, C.A.
- 2. ¿Hacia qué cambiar?:** Hacia una estrategia basada en la Teoría de Restricciones, donde todo el personal que labora en la empresa se identifique con el proceso de mejora continua y busquen disminuir las limitaciones o cuello de botellas que puedan estar dentro del proceso gestión de talento humano de la misma.
- 3. ¿Cómo provocar el cambio?:** Mostrando a la gerencia de la empresa las ventajas del uso de una estrategia basada en la Teoría de Restricciones y planteándoles recomendaciones para su implementación.

Seguidamente, se plantean las estrategias para optimizar la gestión de talento humano dentro de la empresa, basado en la Teoría de Restricciones, propuestos. Finalmente se puntualizan las conclusiones de la investigación y las recomendaciones a las directivas de la empresa para la implementación de estas mejoras, así como también se establecen los objetivos que pueden servir de utilidad al plan que asegure el cumplimiento de las metas a ser alcanzadas.

Paso 5. Volver al paso 1

Una vez superada esta restricción es preciso trasladarla a otro sitio, y volver al paso 1. Otro factor importante para la empresa, es no permitir que la desidia se convierta en su próxima restricción, por lo que se debe considerar que la primera parte de esta etapa hace de la Teoría de restricciones un proceso continuo. La segunda parte es un recordatorio de que ninguna política es adecuada para todo momento.

2.4 ESTRATEGIAS PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO DE REPRESENTACIONES SAMAFER, C.A.

Las estrategias de gestión de talento humano se definen como un conjunto de prácticas orientadas a optimizar el potencial de cada empleado. Estas acciones deben abarcar todas las etapas del proceso, desde la atracción y motivación del empleado hasta su retención. Encontrar talento humano para un equipo carece de sentido si estos terminan marchándose, lo que resalta la importancia de las estrategias de gestión de talento.

Briola, (citando a Mintzberg en 2007), las describe así: La estrategia como plan, es un curso de acción conscientemente determinado, una guía

para abordar una situación específica. Como plan, una estrategia también puede ser una pauta de acción, una maniobra para ganarle al competidor. (p.58)

Bajo esta premisa, a continuación, se desglosan una serie de estrategias que la gerencia de Representaciones Samafer, C.A. puede emplear con el objeto de optimizar los procesos de gestión de talento humano desarrollados dentro de la misma:

- 1. Atraer talento (La relevancia de las recompensas no monetarias y del employer branding):** En el proceso de reclutamiento, la interacción entre la empresa y el candidato debe ser bidireccional, alejándose de la época en que el candidato aceptaba todo. Ahora, ambas partes deben convencerse mutuamente de ser la mejor elección. La imagen de la empresa, conocida como "employer branding", es crucial y debe ser cuidadosamente gestionada. Si bien el salario sigue siendo esencial, ya no lo es todo. Las recompensas no monetarias, que abarcan aspectos como horarios, beneficios sociales, conciliación, trabajo remoto y ambiente laboral, también debe ser destacado durante las entrevistas.
- 2. Diseño de Cargos:** El diseño de cargos abarca la descripción detallada de las tareas a realizar, los procedimientos operativos y las condiciones en las que se ejecutan estas actividades. Estos cargos deben estar claramente definidos en cada departamento, especificando los deberes y responsabilidades que los distinguen de otros roles, y ocupando una posición definida dentro de la estructura organizativa.
- 3. Selección de Personal más idóneo:** La selección de personal es el proceso a través del cual la empresa elige al candidato más idóneo que cumpla con los requisitos establecidos para ocupar un puesto vacante. Este proceso debe garantizar la igualdad de acceso a las oportunidades

de empleo para todos los candidatos, mediante un procedimiento claro y transparente que responda a las necesidades de la organización.

- 4. Otorgar beneficios sociales:** Los beneficios sociales son ventajas o servicios proporcionados por la empresa a sus empleados, los cuales son uniformes para todos. Estos beneficios tienen como objetivo mejorar la calidad de vida de los trabajadores tanto dentro como fuera del entorno laboral, con el propósito de fomentar su retención en la organización.

Para el autor Chiavenato (1994) “Los beneficios sociales pueden clasificarse de acuerdo con sus exigencias, su naturaleza y sus objetivos”

Beneficios de acuerdo con sus exigencias:

- **Beneficios Legales:** Son aquellos establecidos por la legislación laboral del país, que pueden incluirse en convenciones colectivas con sindicatos. Ejemplos de estos beneficios son las vacaciones, pensiones, seguros y horas extras.
- **Beneficios Espontáneos:** Son los otorgados por iniciativa de la empresa y no están requeridos por la ley ni por negociaciones colectivas. También se conocen como beneficios marginales e incluyen bonificaciones, servicios de restaurante, transporte, préstamos, asistencia médica, entre otros.

Beneficios de acuerdo con su naturaleza:

- **Beneficios Monetarios:** Se refieren a los beneficios otorgados en forma de dinero a través de la nómina, generando obligaciones sociales

asociadas. Ejemplos de estos beneficios incluyen vacaciones, complementación de pensiones, bonificaciones, entre otros.

- **Beneficios no Monetarios:** Consisten en beneficios ofrecidos en forma de servicios, ventajas o facilidades para los empleados, como servicio de restaurante, asistencia médico-hospitalaria, transporte de la casa a la empresa, membresía en clubes o gremios, etc.

Beneficios de acuerdo con sus objetivos:

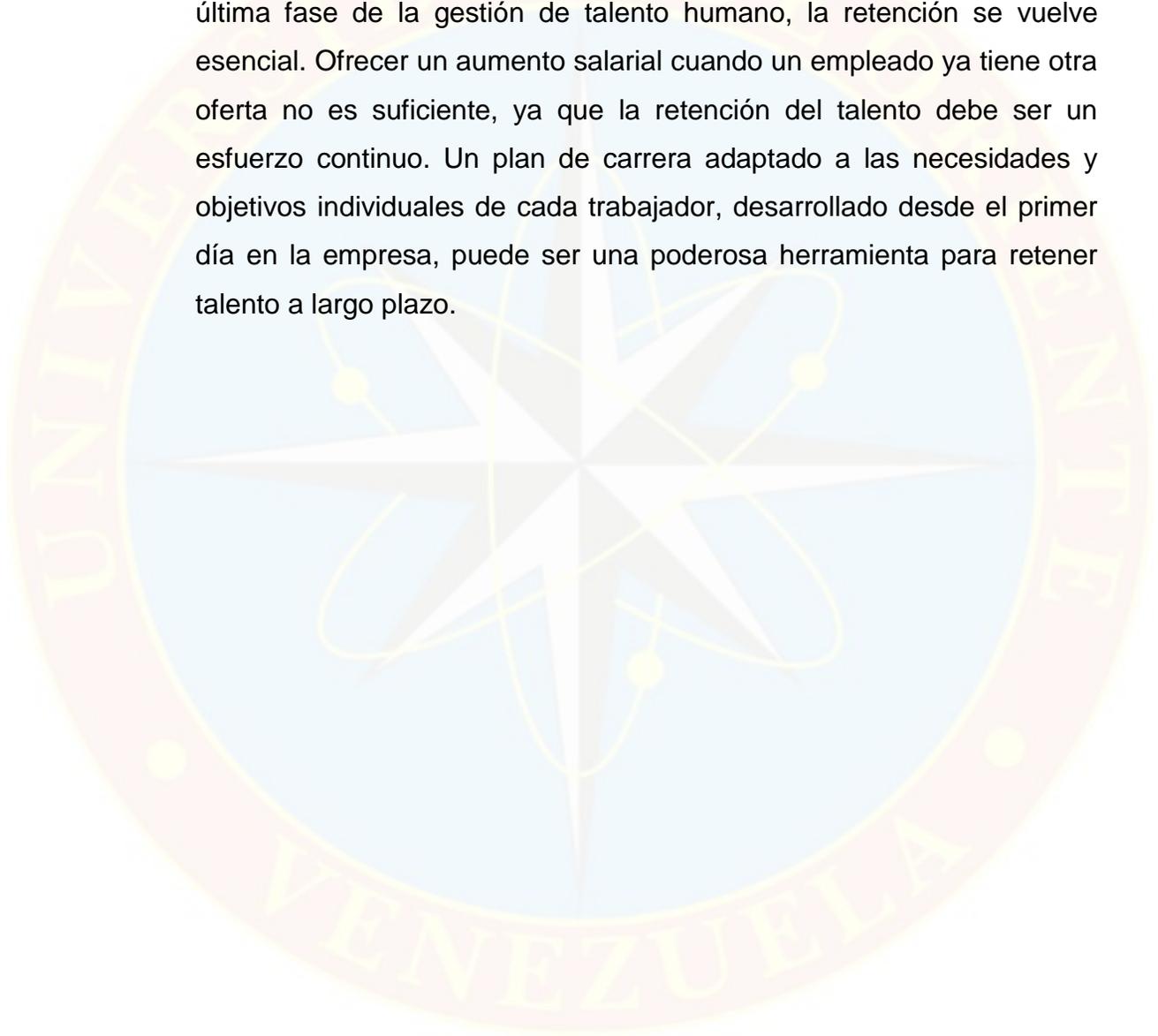
- **Planes asistenciales:** Estos beneficios tienen como objetivo proporcionar seguridad y previsión a los empleados y sus familias en situaciones imprevistas o de emergencia. Incluyen servicios como asistencia médica y odontológica, asistencia financiera a través de préstamos y programas de servicio social.
- **Planes Recreativos:** Se enfocan en ofrecer a los empleados oportunidades de descanso, diversión, recreación y ocio constructivo, a veces también extendidos a sus familias. Esto puede incluir membresías en clubes o gremios, actividades deportivas, paseos y excursiones programadas, entre otros.

Los beneficios sociales permiten a la empresa proporcionar comodidades, ventajas y servicios a sus empleados, reduciendo así sus preocupaciones y esfuerzos adicionales. Estos gastos están destinados a programas de beneficios que van más allá de las remuneraciones regulares y los incentivos monetarios asociados con el trabajo de los empleados.

- 5. Crear una planificación estratégica:** Desarrollar e implementar planes estratégicos y políticas de gestión de talento es necesario para alcanzar los objetivos organizacionales.

- 6. Realizar Evaluaciones de 360 grados:** Estas evaluaciones permiten a los líderes evaluar el desempeño de los miembros del equipo desde múltiples perspectivas.
- 7. Desarrollo del liderazgo:** Es esencial promover el desarrollo de habilidades de liderazgo en todos los niveles de la organización para mejorar la toma de decisiones y fomentar una cultura de colaboración.
- 8. Favorecer la movilidad interna y detectar oportunidades:** La gestión de talento humano debe reconocer las fortalezas y debilidades de cada empleado, ofreciendo desafíos y responsabilidades adaptados a sus capacidades. El talento puede desarrollarse, por lo que es esencial fomentar la creatividad y asignar funciones que despierten la curiosidad del trabajador, incluso si no son inherentes a su puesto original.
- 9. Favorecer la movilidad interna y decirle adiós al estancamiento:** Evitar que los empleados se sientan atrapados en la monotonía es crucial para mantener la productividad y la creatividad. La implementación de políticas de recursos humanos que permitan la movilidad dentro de la empresa motiva a los trabajadores y fomenta un ambiente de aprendizaje continuo.
- 10. Mejorar las condiciones laborales y poner a la conciliación como prioridad:** La conciliación entre la vida personal y profesional adquiere cada vez más importancia. Las empresas pueden contribuir significativamente a mejorar este equilibrio, no solo ofreciendo horarios flexibles o trabajo remoto, sino también mediante actividades de bienestar que contribuyan a una percepción positiva de la empresa.
- 11. Programas de reconocimiento:** Reconocer y recompensar el desempeño sobresaliente motiva a los empleados y fomenta un ambiente de trabajo positivo.

- 12. Competencias:** Identificar y seleccionar empleados en función de las competencias específicas necesarias para el éxito en sus roles contribuye a una contratación más efectiva y a un desempeño superior.
- 13. El plan de carrera como estrategia para retener talento:** En la última fase de la gestión de talento humano, la retención se vuelve esencial. Ofrecer un aumento salarial cuando un empleado ya tiene otra oferta no es suficiente, ya que la retención del talento debe ser un esfuerzo continuo. Un plan de carrera adaptado a las necesidades y objetivos individuales de cada trabajador, desarrollado desde el primer día en la empresa, puede ser una poderosa herramienta para retener talento a largo plazo.



ETAPA III

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En éste capítulo se describen las diferentes conclusiones y recomendaciones a las cuales se llegó finalizada la investigación.

3.1 CONCLUSIONES

El modelo de gestión TOC es una excelente herramienta que le permite a las organizaciones actuales comprender su funcionamiento, sus fortalezas y sus debilidades para ser transformadas en oportunidades de mejora reflejadas en propuestas de valor y alternativas de diferenciación. Este modelo de gestión empresarial, permite identificar los problemas cruciales que afectan a la organización para que, de esta forma, a través de los instrumentos se establezca la propuesta de mejora acorde a las necesidades.

Con el uso de técnicas de recolección de información, tales como observación directa y entrevistas estructuradas, a fin de determinar las restricciones actuales y problemáticas existentes en el proceso de gestión de talento humano de Representaciones Samafer, C.A., basados en la Teoría de Restricciones, se dieron a conocer las siguientes conclusiones.

En referencia al objetivo específico 1, el cual aborda, la situación actual y las políticas de control aplicadas en los procesos gestión de talento humano de Representaciones Samafer, C.A., se puede concluir que:

- La situación actual en los procesos de gestión de talento humano se destaca por ser ineficiente, evidenciada por el desconocimiento de la misión, visión y objetivos de la empresa por parte de los empleados, lo que afecta su sentido de pertenencia. Esta ineficiencia se ve agravada por la ausencia de una gestión formal de talento humano, limitación en el liderazgo a solo el área operativa, canales de reclutamiento restringidos y la falta de evaluaciones formales de desempeño. Por otro lado, en Representaciones Samafer, C.A. las políticas de gestión de talento humano implementadas no son eficaces.

En relación al segundo objetivo específico, que trata sobre la identificación de los factores que inciden en los procesos de gestión del talento humano en Representaciones Samafer, C.A y el establecimiento de una relación causa y efecto a través del mismo., se puede concluir lo siguiente:

- Se identificaron varios factores que impactan negativamente en la gestión del talento humano, incluyendo una estructura organizacional sin funciones claras, escasez de talento, salarios inadecuados, falta de oportunidades de desarrollo, comunicación ineficaz, y ausencia de evaluación del ambiente laboral y retroalimentación. Además, se estableció una relación causa-efecto entre estos efectos indeseables y la carencia de una estrategia funcional como la principal restricción.

De acuerdo al objetivo específico 3, el cual aborda, la aplicación de la metodología de la Teoría de las Restricciones mediante el diseño de estrategias para la optimización de la gestión de talento humano de Representaciones Samafer, C.A., se puede concluir que:

- La aplicación del proceso de mejora continua, conforme a la Teoría de Restricciones, constituye una metodología eficaz para dirigir los esfuerzos hacia la optimización de la gestión del talento humano en Representaciones Samafer, C.A. Este es un proceso de 5 pasos, el primer paso de este procedimiento implicó identificar la restricción principal, la cual se centra en la ausencia de una estrategia funcional en relación con la gestión del talento humano dentro de la organización. En el segundo paso, se examinó cómo la empresa trabaja con esta limitación. El tercer paso destacó la importancia de coordinar todas las actividades para que estén alineadas con la restricción identificada, priorizando su resolución. Luego, en el paso cuatro, se abordó cómo elevar esta restricción, investigando su causa y proponiendo una estrategia basada en la Teoría de Restricciones, con enfoque en la mejora continua y la detección de cuellos de botella. Por último, el quinto paso sugirió que una vez superada la restricción, se debe replantear el proceso y reiniciar el ciclo de mejora continua en otro aspecto identificado.

En relación al objetivo específico 4, que se centra en el diseño de estrategias para mejorar la gestión del talento humano en Representaciones Samafer, C.A., se concluye que:

- Las estrategias propuestas para mejorar la gestión de talento humano en Representaciones Samafer, C.A. resaltan la importancia de diversos aspectos como el reclutamiento, la descripción de cargos, el diseño de beneficios sociales, la planificación estratégica y el desarrollo del liderazgo. Estas estrategias están dirigidas no solo a atraer y retener talento, sino también a mejorar el bienestar laboral y promover un ambiente de trabajo positivo y colaborativo. Asimismo, la

implementación de programas de reconocimiento, la evaluación del desempeño y la promoción de la movilidad interna son cruciales para garantizar el crecimiento profesional y la satisfacción del personal. En resumen, la adopción de estas estrategias puede fortalecer la gestión del talento humano en Representaciones Samafer, C.A., aumentando la productividad y contribuyendo al logro de los objetivos organizacionales de manera más eficaz.

3.2 RECOMENDACIONES

- Implementar medidas que incluyan la creación de un programa de comunicación interna para informar a los empleados sobre la visión, misión y objetivos de la empresa. Además, es crucial desarrollar manuales de cargos y programas de capacitación adaptados a las necesidades específicas del personal.
- Afrontar proactivamente los desafíos identificados en su gestión del talento humano, tomando medidas para mejorar la delimitación de funciones dentro de su estructura organizacional y valorar adecuadamente las habilidades clave de sus empleados.
- Adoptar y aplicar de manera sistemática el proceso de 5 pasos para la mejora continua propuesto por la Teoría de Restricciones.
- Ejecutar las estrategias propuestas para mejorar la gestión del talento humano. La adopción de estas estrategias fortalecerá la gestión del talento humano en Representaciones Samafer, C.A., aumentando la productividad y contribuyendo al logro más eficaz de los objetivos organizacionales.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación. Guía para su Elaboración*. Caracas: Episteme.
- Arias, F. (2012). *El proyecto de Investigación: Introducción a la investigación científica*. Caracas: Episteme.
- Augusta Management System. (10 de Septiembre de 2012). *Centro para desarrollo de la competitividad de empresas*. Obtenido de Augusta Management System: http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-0-387-35577-1_16
- Avraham Y. Goldratt Institute. (Agosto de 2009). *Goldratt*. Obtenido de Goldratt: <http://www.goldratt.com/pdfs/toctpwp.pdf>
- Calvachi, B., & Fabian, G. (2013). *TEORIA DE LAS RESTRICCIONES (TOC): MODELO DE GESTIÓN GERENCIAL PARA EL CRECIMIENTO PRODUCTIVO DE LAS PYMES EN COLOMBIA. CASO APLICADO A CIDMA S.A.S*. Bogotá.
- Contraloría General de la República. (2015). *Contraloría*. Obtenido de Contraloría: https://apps.contraloria.gob.pe/packanticorruccion/control_interno.html
- Cultural, S.A. (1999). *Diccionario de Contabilidad y Finanzas*. Madrid: Brosmac
- Dessler, G. y. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Ciudad de Mexico: Pearson Educacion.
- Dessler, G. y. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Ciudad de Mexico: Pearson Educacion.
- Dettmer, W. (2003). *Navegación Estratégica: un Enfoque de Sistemas para la Estrategia Empresarial*. Estados Unidos: ASQ Quality Press.
- Diaz, A. (13 de Octubre de 2017). *El Nacional*. Obtenido de El Nacional: http://www.el-nacional.com/noticias/economia/para-los-empresarios-situacion-las-industrias-mala_207375

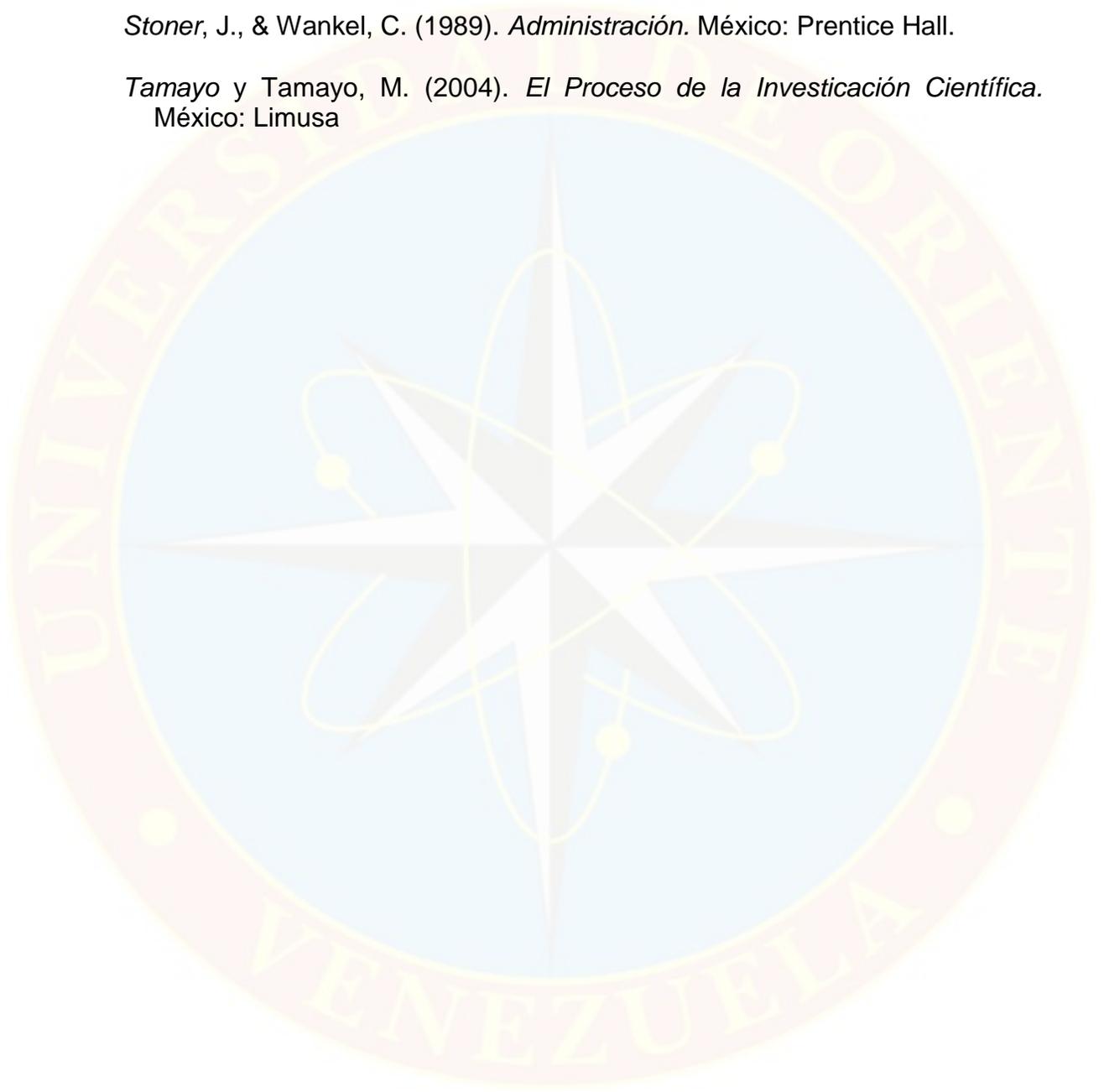
- El Impulso. (1 de Julio de 2016). El Impulso. Obtenido de El impulso: <http://www.elimpulso.com/correos-diarios/a-esta-hora/la-situacion-compleja-las-empresas>
- Fayol, H. (1969). *Administración Industrial y General*. Ciudad de Mexico: Editorial Herrero.
- Goldratt Institute. (14 de junio de 2009). Goldratt. Obtenido de Goldratt: <http://www.goldratt.com/pdfs/toctpwp.pdf>
- Goldratt, E. (29 de Agosto de 2008). *Estrategia Focalizada*. Estados Unidos: North River Press. Obtenido de Monografías: <http://www.monografias.com/trabajos-pdf2/introduccion-teoria-restricciones/introduccion-teoria-restricciones.pdf>
- Goldratt, E. (2008). *La aguja en un pajar "como encontrar información en un mar de datos"*. Buenos Aires: Granica
- Goldratt, E. (2008). *La Carrera "En busca de las ventajas competitivas"*. Buenos Aires: Granica.
- Goldratt, E. (2008). *La Elección*. Estados Unidos: North River Press.
- Goldratt, E. (2008). *Necesario pero no suficiente, una novela de negocios sobre la teoría de restricciones*. Buenos Aires: Granica.
- Gómez, G. (11 de Mayo de 2001). *Gestiopolis*. Obtenido de Gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/control-interno-organizacion-empresarial/>
- Groover, M. (1997). *Fundamentos de Manufactura Moderna: Materiales, Procesos y Sistemas*. México: Prentice-Hall.
- J. A. F. Stoner, R. E. Freeman & D. R. Gilbert Jr. (1996). *Administración*. Ciudad de Mexico: Prentice Hall Hispanoamerica
- KRAJEWSKI, LEE; RITZMAN, LARRY; MALHOTRA, MANOJ. (2008). *Administración de Operaciones*. Ciudad de Mexico: Pearson Educación.
- Lakshmi, & R. (1998). *Emeraldinsight*. Obtenido de <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articlei>
- Lapore, D., & Cohen, O. (2002). *El decálogo de Deming y Goldratt, La Teoría de las Restricciones y el Sistema del Conocimiento Profundo*. Medellín: Ediciones Piensalo.

- Laudon, K., & Laudon, J. (2006). *Sistemas de Información Gerencial*. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación.
- López, I., Arbeláez, J., & Navarro, D. (2006). Aplicación de la Teoría de Restricciones (TOC) a la gestión de facturación de las Empresas Sociales del Estado, ESE. Una contribución al Sistema de Seguridad Social en Colombia. *Innovar*, 91-100.
- Mabin, V. (1990). Procesos de pensamiento de "Theory of Constraints" de Goldratt: una metodología de sistemas que vincula soft con hard.
- Méndez, C. (2006). *Metodología*. Colombia: McGraw-Hill
- Méndez, C. (2006). *Metodología*. Colombia: McGraw-Hill.
- Mendoza, J. (2011). *Aplicación de la Teoría de Restricciones para Diagnóstico y Propuesta de Mejora en los Procesos de una PYME*. México.
- Moreno, M. (2000). *Introducción a la Metodología de la Investigación Educativa*. . México: Progreso Editorial.
- Múnera, H. (2016). *Teoría de Restricciones*. Colombia: Creative Commons.
- Muñoz, D., & Guerrero, K. (2013). *Teoría de Restricciones Aplicada a la Cadena de Suministros en un Operador Logístico de Productos Farmacéuticos*. Bogotá.
- Pisco, R. (2006). *ANÁLISIS Y PLANTEAMIENTO DE MEJORES DE UNA PLANTA DE PRODUCCIÓN DE MATERIALES DE ACEROS LAMINADOS APLICANDO TEORÍA DE LAS RESTRICCIONES (TOC). CASO: EMPRESA ECUACEROS S.A.* Guayaquil.
- Rajadell, M., & José, S. (2010). *Lean Manufacturing: La Evidencia de una Necesidad*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Reyes, P. (2007). *Teoría de Restricciones*.
- Sabino, C. (2006). *El Proceso de la Investigación*. Caracas: Panapo
- Sabino, C. (2006). *El Proceso de la Investigación*. Caracas: Panapo.

Sampieri, R., & Fernández Carlos y Baptista, P. (2003). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.

Stoner, J., & Wankel, C. (1989). *Administración*. México: Prentice Hall.

Tamayo y Tamayo, M. (2004). *El Proceso de la Investigación Científica*. México: Limusa



HOJAS DE METADATOS

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 1/6

Título	Estrategias para la optimización de la gestión del talento humano de representaciones samafer, c.a., Maturín estado Monagas
Subtítulo	

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Salazar González, Ana Cristina	CVLAC	26689472
	e-mail	acs.gonzalez.115@gmail.com
	e-mail	
Licett Azócar, Nathalie Esther	CVLAC	26933742
	e-mail	nathalielicett@gmail.com
	e-mail	

Palabras o frases claves:

estrategias
optimización
gestión de talento humano
curso especial de grado

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
Ciencias Sociales y Administrativas	Administración

Resumen (abstract):

El presente trabajo de investigación se desarrolló en la empresa Representaciones Samafer, C.A., ubicada en Maturín Estado Monagas, el mismo tuvo como objetivo general el diseño de estrategias para la optimización de la gestión del talento humano, aplicando la metodología de la Teoría de las Restricciones, con la finalidad de identificar las limitaciones que les impiden desarrollar la gestión del talento humano de manera óptima, a fin de plantear estrategias de mejoras, para que puedan ser utilizadas por la empresa en un futuro. La metodología utilizada para el logro de los objetivos fue la investigación de campo y documental, en su mayoría consistió en información recopilada dentro de la empresa, además, el nivel de investigación fue de tipo descriptivo puesto que se delimitó y se especificaron las características más resaltantes del análisis. Los datos recolectados se obtuvieron a través de la observación directa y revisión documental. Luego de efectuar este trabajo se procedió a la presentación, análisis e interpretación de los datos, mediante los cuales se obtuvo las conclusiones y recomendaciones. Se concluyó que dicha empresa carece de una estrategia funcional en cuanto a la gestión de talento humano.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 3/6

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
Prof. Malaver, Marizabeth	ROL	C <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input checked="" type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/>
	CVLAC	11.773.398
	e-mail	mmalaver.udomonagas@gmail.com
	e-mail	
Prof. Miranda, Yadira	ROL	C <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/>
	CVLAC	10.831.314
	e-mail	Ymirandam.udomonagas@gmail.com
	e-mail	
Prof. Astudillo, Jorge	ROL	C <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/>
	CVLAC	6.611.477
	e-mail	jogrejor@gmail.com
	e-mail	

Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2024	03	18

Lenguaje: Español

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/6

Archivo(s):

Nombre de archivo
NMOCTG_SGAC2024

Caracteres permitidos en los nombres de los archivos: **A B C D E F G H I J
K L M N O P Q R S T U V W X Y Z a b c d e f g h i j k l m n o p q r s t u v w
x y z 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 _ - .**

Alcance:

Espacial: _____ (Opcional)

Temporal: _____ (Opcional)

Título o Grado asociado con el trabajo:

Licenciatura en Administración

Nivel Asociado con el Trabajo: Licenciatura

Área de Estudio:

Administración

Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:

Universidad de Oriente

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CUN°0975

Cumandá, 04 AGO 2009

Ciudadano
Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ
Vicerector Académico
Universidad de Oriente
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELLECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Letdo el oficio SIBI – 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.



La presente comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

JUAN A. BOLANOS CURRELO
Secretario



C.C: Rectora, Vicerectora Administrativa, Decanos de los Niveles, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Telemática, Coordinación General de Postgrado.

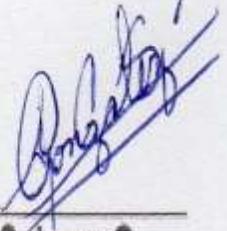
JABC/YOC/manjjs

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 6/6

Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicado CU-034-2009): "Los Trabajos de Grado son de exclusiva propiedad de la Universidad, y solo podrán ser utilizados a otros fines, con el consentimiento del Consejo de Núcleo Respectivo, quien deberá participarlo previamente al Consejo Universitario, para su autorización."



Prof. Malaver,
Marizabeth



Salazar G.,
Ana C.



Licett A.,
Nathalie E.