

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI
EXTENSIÓN REGIÓN CENTRO-SUR ANACO
ESCUELA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**



**PROPUESTA DE UN PLAN DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO QUE
FAVOREZCA EL CLIMA ORGANIZACIONAL DENTRO DE LA
GERENCIA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA LUBCHEM DE
VENEZUELA C.A.**

Realizado por:

Muñoz G., Francy M.

**Trabajo de Grado presentado ante la Universidad de Oriente como requisito
para optar al título de:**

INGENIERO INDUSTRIAL

Anaco, Junio de 2015

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI
EXTENSIÓN REGIÓN CENTRO-SUR ANACO
ESCUELA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**



**PROPUESTA DE UN PLAN DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO QUE
FAVOREZCA EL CLIMA ORGANIZACIONAL DENTRO DE LA
GERENCIA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA LUBCHEM DE
VENEZUELA C.A.**

Revisado por:

**Dr. Moreno, Francisco
Asesor Académico**

Anaco, Junio de 2015

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI
EXTENSIÓN REGIÓN CENTRO-SUR ANACO
ESCUELA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**



**PROPUESTA DE UN PLAN DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO QUE
FAVOREZCA EL CLIMA ORGANIZACIONAL DENTRO DE LA
GERENCIA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA LUBCHEM DE
VENEZUELA C.A.**

El Jurado hace constar que asignó a esta Tesis la calificación de:

**Dr. Moreno, Francisco
Asesor Académico**

**MSc. Rojas, Deysi
Jurado Principal**

**MSc. Contreras, Waddy
Jurado Principal**

Anaco, Junio de 2015

RESOLUCIÓN

De acuerdo al artículo 41 del Reglamento de trabajos de Grado:

“Los trabajos de Grado son de exclusiva propiedad de la Universidad y sólo podrán ser utilizados a otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo quien lo participará al Consejo Universitario”

DEDICATORIA

Este trabajo de Grado lo quiero dedicar primeramente a Dios, por ser mi Creador, mi Padre Celestial, mi amigo, mi fuerza, mi refugio, mi sostén y no desampararme en cada momento de mi vida y ayudarme al cumplimiento de esta nueva meta.

A mi Papá Andrés Muñoz aunque no estés físicamente tú constituiste parte importante de mi formación, dedico este triunfo a tu memoria por ser una de las personas más importante de mi vida

A mi mamá Ofelia de Muñoz por su amor incondicional, cuidados y consejos me ayudaron en este camino

A mis hermanos Onis, Andry y Andrés por ser mis apoyos y mi inspiración para seguir adelante.

A mis sobrinos Emi, Emily, Geovanna y Adrián por su amor incondicional

A mis amigos, compañeros de clase, y a todas las personas que de alguna u otra manera, les han brindado su apoyo y amistad incondicional

AGRADECIMIENTO

Hoy he dado un paso importante para alcanzar una de mis metas, y para ello, he contado con la ayuda y colaboración de muchas personas, que de alguna forma contribuyeron para que se hiciera realidad. Por eso quiero agradecerles:

A Dios primeramente por permitirme culminar esta etapa de mi vida, mostrándome el camino y enseñándome a tener paciencia, perseverancia, fuerza, valor, y sobre todo confianza en mí misma.

A mis padres, por su amor y ayuda incondicional, alentándome siempre a seguir adelante.

A mis hermanos por ser parte fundamental de mi vida, creer y confiar en mí.

A la Universidad de Oriente, nuestra máxima casa de estudio, por haberme abierto las puertas y brindarme la oportunidad de estudiar y recibir una formación académica

A mi tutor Prof. Francisco Moreno y la Profa. Aurismary Sifontes por su colaboración, orientación y por brindarme su apoyo y conocimiento para la realización de este trabajo

A todos mis amigos, y compañeros de clase en especial a Biankys Guevara, quien compartió conmigo muchos momentos, le doy gracias por su cariño y apoyo

A todas aquellas personas que no siendo menos importantes, me ayudaron a lo largo del camino a seguir luchando y a no descansar hasta obtener la meta que me propuse hace algún tiempo, y hoy en día es una realidad.

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI
EXTENSIÓN REGIÓN CENTRO-SUR ANACO
ESCUELA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**



**PROPUESTA DE UN PLAN DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO QUE
FAVOREZCA EL CLIMA ORGANIZACIONAL DENTRO DE LA
GERENCIA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA LUBCHEM DE
VENEZUELA C.A.**

Autor: Muñoz G., Francy M
Tutor: Dr. Moreno, Francisco
Fecha: XXXX 2082

RESUMEN

En la presente investigación se planteó como objetivo General Proponer un plan de Gestión de Talento Humano que favorezca el clima organizacional dentro de la Gerencia Administrativa de la empresa Lubchem de Venezuela C.A Anaco Estado Anzoátegui cuyo propósito es ofrecer un plan de acción que reoriente el talento humano hacia la conducción de un mejor clima organizacional. En relación a los fundamentos metodológicos el estudio es descriptivo, de campo, para diagnosticar y conocer la incidencia de las variables en función del objeto de la investigación. Se aplicó una encuesta mediante un instrumento tipo cuestionario, aplicado a un universo de estudio formado por 12 personas que conforman la muestra para la recolección de la información. El análisis y la interpretación de los datos arrojaron como conclusión la necesidad de implementar una gestión que desarrolle el talento del personal, mejore el desempeño profesional y mejore el clima organizacional de la Gerencia Administrativa

Descriptores: Talento Humano, clima organizacional, plan de acción

INDÍCE GENERAL

INTRODUCCIÓN

El ser humano es esencialmente un ser social y un ser organizado. Ser social significa que el hombre, por su misma naturaleza, tiende a establecer relaciones de cooperación e interdependencia permanentes para el logro de sus propósitos.

Las organizaciones son unidades sociales, en las cuales laboran personas que desempeñan diferentes tareas de manera coordinada para contribuir al cumplimiento de la misión de la organización y cuenta con directivos cuyas funciones son las de planear el trabajo y las tareas, dirigir los procesos y procedimientos y controlar los resultados, además de medir su ejecución en comparación con lo planeado.

La nueva conceptualización del valor de las personas para las organizaciones, se inicia con los planteamientos efectuados por las diferentes escuelas que estudian la Gestión Humana, desde el punto de vista de las ciencias del comportamiento. En esta, se abandona la idea de que la persona, en si misma, es un recurso, es decir un elemento que provee de fuerza de trabajo a la organización tal y como se concebía desde los tiempos de los autores clásicos de la Administración, para pasar a la consideración de la persona como un elemento dinámico que posee competencias, talentos y recursos, vale decir, posee conocimientos y capacidades, habilidades, destrezas, y actitudes.

El contexto laboral particular de la empresa actúa de manera directa sobre el empleado, como un sistema social institucionaliza y refuerza normas y valores que influyen sobre el comportamiento del empleado quien por su parte lleva consigo al trabajo ideas preconcebidas sobre sí mismo, ¿quién es?, ¿que merece?, y ¿que es capaz de realizar?, y es a través de las propiedades adaptativos de sus percepciones, que

trata de hacer coherentes sus opiniones, actitudes, conocimientos, y valores con los de la organización.

Entendiendo todo lo anteriormente expuesto, podemos decir que la motivación y el interés dado por las empresas al mejoramiento continuo de las condiciones y ambiente laboral, es el factor más importante para ser realmente competitivos y altamente productivos en los mercados modernos, generando un gran sentido de pertenencia de los empleados hacia la empresa, hecho que se ve reflejado en el mantenimiento de altos estándares de producción y eficiencia.

Por eso, cada día las organizaciones tienen más en cuenta el ambiente de trabajo para generar valor y aumentar la productividad laboral de las personas, ya que todo se relaciona directamente con su talento, el cargo que desempeñan y las condiciones del entorno organizacional que los rodea, por eso, el ambiente de trabajo debe responder a las expectativas y necesidades de los colaboradores, lo que conduce a mejorar la calidad de vida personal y laboral y a crear condiciones en el ambiente laboral que favorezcan un alto desempeño y una alta satisfacción.

Para nadie es un secreto que el clima organizacional afecta el comportamiento del talento humano y predispone de manera positiva o negativa al individuo, lo que genera cierto grado de influencia en la productividad, creatividad e identificación con el trabajo, en el desempeño de sus labores, entre otras; por lo que este elemento no puede considerarse como una variable exógena, sino como endógena, es decir, se debe considerar como un activo intangible para las organizaciones.

La diferencia entre las empresas que venden los mismos productos y servicios es el personal que trabaja en ellas, por lo tanto, el talento humano marca la diferencia. Son numerosos los desafíos que deben atravesar las empresas en un contexto

altamente competitivo y para ello se debe contar con un buen clima organizacional, en donde el empleado se sienta bien en su lugar de trabajo.

A continuación se describe el contenido de cada uno de los capítulos en los cuales se estructuró el trabajo de investigación:

Capítulo I: El problema, este capítulo permitirá al lector reconocer cual es el objeto de investigación, se dará a conocer las características generales del objeto de la investigación, las preguntas claves del objeto de estudio, los objetivos de la investigación como son los generales y específicos, al igual que la justificación del estudio.

Capitulo II: Marco teórico, es un capítulo que constituye el soporte teórico del objeto de estudio, donde se desarrollaron los antecedentes de la investigación, las bases teóricas y las bases legales.

Capitulo III. Marco Metodológico, en este capítulo, se determinarán las bases metodológicas de la investigación como son: el diseño de la investigación, la población y muestra, el cuadro de operacionalización de variables que sustenta la información de los objetivos, las variables y los indicadores claves para elaborar el instrumento, las técnicas e instrumentos para la recolección de datos, la validez y confiabilidad del instrumento de investigación.

Capitulo IV. Análisis e Interpretación de resultados, las características de este capítulo se fundamentan en hacer una exposición de los cuadros y gráficas correspondientes a la aplicación del instrumento donde se analizaron e interpretaron los datos, sustentándose teóricamente con algunos aspectos ideológicos de la investigación.

Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones, las bases de este capítulo es dar a conocer las conclusiones obtenidas en el análisis e interpretación de los resultados y hacer recomendaciones generales que ayuden a resolver la problemática.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema

Las nuevas tendencias mundiales exigen que las empresas sean flexibles adecuándose a los nuevos cambios y retos que plantean los escenarios en el ámbito nacional, pero fundamentalmente en el contexto mundial, la competitividad y la globalización son dos elementos de influencia en el panorama empresarial, en donde el recurso humano es un instrumento estratégico para el desarrollo de las empresas.

Ante este contexto, las organizaciones se encuentran en la necesidad de adecuarse a los cambios, resultando necesario repensar los esquemas tradicionales sobre los cuales se diseñaron sus estructuras y procesos, aunado a la aplicación de nuevos esquemas de gestión del talento humano dirigida a optimizar el potencial y conocimiento de las personas que integran las organizaciones

El hombre como ser social se ha visto obligado a cooperar para obtener sus fines personales por razón de sus limitaciones físicas, psicológicas, sociales y biológicas. En la mayor parte de estos casos, esta cooperación puede ser más productiva y menos costosa, si se dispone de una estructura en la organización. Esta permitirá establecer un sistema de papeles que desarrollaran los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y alcanzar las metas fijadas en la planificación, así como también los objetivos que la orientaran a mejorar su participación en el mercado, promoviendo la armonía en la organización entre sus miembros; es decir, el clima organizacional.

Un adecuado clima organizacional se constituye en uno de los factores capaces de coadyuvar en procesos organizativos caracterizados por la innovación y el cambio, e incluso la incertidumbre del escenario económico actual, donde el talento humano adquiere un rol cada vez más preponderante en el éxito de las organizaciones, el establecimiento de mediciones periódicas del clima y la consecuente aplicación de correctivos, se constituye en una especie de práctica obligada, en pro de lograr los objetivos y metas de la empresa.

En toda empresa ya sea de carácter público o privado, en su mayoría, se presentan problemáticas en cuanto al comportamiento organizacional de su fuerza laboral, frecuentemente ocasionando la falta de comunicación de su personal durante la jornada de trabajo normal. Es por ello, que en muchas ocasiones se utilizan estrategias que facilitan observar el comportamiento de los individuos dentro de su medio, proponiendo acciones que permitan un buen desempeño en las actividades laborales.

Para que el proceso laboral de toda organización que preste algún servicio: salud, petrolero, gasífero, educativo, o de cualquier sector sea eficiente y cumpla con su misión, que es la de alcanzar sus objetivos, necesita una fuerza laboral capaz de efectuar todas las actividades u operaciones que se lleven a cabo dentro de ésta, siguiendo con las políticas, normas y lineamientos que estén establecidos dentro de las mismas.

El comportamiento organizacional de un empleado dentro de la empresa, por consiguiente es el resultado de diversas situaciones que permiten el desarrollo de su potencial humano; por ello, las organizaciones han comenzado a considerar el talento humano como su capital más importante y la correcta administración de los mismos como una de sus tareas más decisivas y, por ende, pueden cumplir con sus objetivos de acuerdo a las exigencias del ámbito laboral. Cada persona es un fenómeno sujeto a

la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamiento son muy diversos. Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de éstas constituye el elemento básico para estudiar las organizaciones.

Cada día se afianza en el interior de las empresas la certeza de que su éxito o fracaso depende de los talentos, competencias, actitudes y motivaciones de sus integrantes. Si se quiere tener una compañía competitiva en un mercado cada vez más globalizado se requiere de un clima organizacional caracterizado por una alta satisfacción de sus integrantes. La diferencia la marca la gestión que se haga del talento humano.

El talento humano, según algunos tratadistas, está compuesto de tres variables: las capacidades, compromiso y acción, las tres son necesarias por igual. Las capacidades hacen referencia tanto a los conocimientos como a las habilidades, pero lo importante no son tanto los conocimientos como la capacidad de aprender y desaprender lo conocido. El compromiso es necesariamente recíproco entre los actores involucrados (organización-individuo). Por último la acción es necesaria para llegar a los resultados. En ésta variable la rapidez es fundamental. Por lo tanto toda organización necesita de un talento humano entrenado, específicamente sujeto con habilidades, destrezas, conocimientos, actitudes, capaces de generar a las organizaciones los cambios requeridos por su entorno.

Por consiguiente, el ser humano es considerado como poseedor de disposiciones naturales (talentos) que le posibilitan realizar algunas actividades más sobresalientes. Son características innatas del individuo, las cuales permanecen latentes a lo largo de su vida. Para potenciar sus talentos, el individuo requiere ejercitarlos y complementarlos. Dependiendo de la ocupación que escoja para utilizar sus talentos,

el individuo necesita adquirir las competencias y actitudes que fortalezcan estas cualidades congénitas.

Los investigadores científicos del Laboratorio de Ingeniería Humana de la Johnson Research Foundation han encontrado que la razón primordial de la insatisfacción laboral es la subutilización de los talentos de los trabajadores, desde luego que existen otras condiciones externas al trabajo mismo que también influyen en la productividad y felicidad de la gente, tales como: la remuneración, la cultura de la institución, el estilo de liderazgo de sus dirigentes y las relaciones con sus colegas.

Por lo anteriormente expuesto, se tomó como objeto de estudio la empresa LUBCHEM de VENEZUELA C.A., la cual se especializa en la formulación de lubricantes industriales que requieren alta tecnología en preparación, con el respaldo de su gran experiencia adquirida durante más de 20 años como proveedora de la industria petrolera. La Oficina Principal-Planta está ubicada en Anaco estado Anzoátegui - Venezuela y su oficina sucursal en Maracaibo, estado Zulia.

Actualmente es importante destacar que esta empresa presenta ciertas características capaces de impactar el clima organizacional, con la repercusión en los niveles de productividad esperados, resaltando en primer lugar, el índice de rotación, aunado a que la antigüedad promedio en los cargos no supera los dos años, cabe destacar que el proceso de reclutamiento no es planificado en la mayoría de los casos, solo cubren una vacante por preferencia política o amiguismo lo cual trae como consecuencia atraso en los procesos y deficiencia en la toma de decisiones importantes debido a que la persona que se elige y se postula de esta forma casi siempre no es la más idónea para asumir funciones y responsabilidades en algunos cargo, no hay una planeación del talento humano, existe un descontento laboral evidenciándose en poca motivación, problemas comunicacionales, bajo desempeño y eficiencia.

Lo descrito anteriormente, trae como consecuencia una baja calidad de los servicios prestados derivados en procesos poco eficientes, dañando así la imagen de la organización frente a los clientes, al disminuir su nivel de satisfacción, así como también estancamiento, poco control de los procesos y de la documentación manejada para llevar a cabo las actividades, y por lo tanto menores ganancias.

Asimismo, desventaja con respecto a sus competidores por no poder cumplir con las exigencias del mercado nacional que cada día van evolucionando

Estos aspectos ameritan ser analizados y abordados, en tanto se trata de variables capaces de influir de forma negativa en el clima organizacional de esta empresa, puesto que está demostrado a través de innumerables estudios, que un clima organizacional desfavorable repercute en la productividad y capacidad de respuesta de las organizaciones. La motivación y satisfacción de las necesidades de los colaboradores es esencial en tanto los más modernos equipos y la aplicación de tecnología, pierde sentido si las personas no se encuentran motivadas para el cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales.

Basándose en la problemática planteada, se hace necesario presentar un plan de acción, basado en el desarrollo del talento humano para mejorar el clima organizacional de la empresa Lubchem de Venezuela C.A., que sirva como guía y de esta manera resolver la problemática presentada. La implantación del mismo permitirá obtener un mejor clima organizacional, lo cual repercutirá en mejor productividad, ganancias y una buena imagen ante los clientes.

Al finalizar la investigación, se pretende responder las siguientes interrogantes:

¿Cuál es el estatus actual del clima organizacional en el Departamento de Administración de la empresa Lubchem de Venezuela C.A?, ¿Cuáles son las fallas que afectan el desempeño de la Gerencia Administrativa de la empresa Lubchem de

Venezuela C.A?, ¿Qué estrategias se requieren para el desarrollo del talento humano en el desempeño profesional de la empresa Lubchem de Venezuela C.A?, ¿Cuál es el plan de acción basado en talento humano que permite el desarrollo de las estrategias planteadas?

1.2 Objetivos de la investigación

1.2.1 Objetivo general

Proponer un plan de gestión del talento humano que favorezca el clima organizacional dentro de la Gerencia Administrativa de la empresa Lubchem de Venezuela C.A Anaco Estado Anzoátegui

1.2.2 Objetivos específicos

- Describir el estatus en el que se encuentra el clima organizacional.
- Identificar las diferentes fallas que afectan el desempeño de la Gerencia Administrativa de la empresa Lubchem de Venezuela C.A
- Establecer las estrategias requeridas para el desarrollo del talento humano en el desempeño profesional del personal de la Gerencia Administrativa de la empresa Lubchem de Venezuela C.A
- Proponer un plan de acción de gestión de talento humano dirigido al mejoramiento del clima organizacional de la Gerencia Administrativa de la empresa Lubchem de Venezuela C.A

1.3 Justificación

El éxito de las compañías ya no se basa en los factores tradicionales de producción necesarios para su supervivencia. Las fuentes más importantes y seguras para conseguir una ventaja competitiva son ahora el conocimiento y las relaciones con los clientes, proveedores y demás elementos de producción, así como la forma en que se organiza la propia empresa. En la actualidad, ya existe una nueva conciencia empresarial, las principales compañías de todo el mundo ya se han dado cuenta de la importancia de gestionar el talento humano y de las ventajas competitivas que esto trae consigo.

Desde el punto de vista gerencial el estudio tiene relevancia, debido a que permitirá a la pequeña y mediana empresa propiciar climas laborables positivos que les faculte valorar adecuadamente la cooperación de sus integrantes o miembros, estableciendo mecanismos para disponer de una fuerza laboral suficientemente eficiente y eficaz que conduzcan al logro de los objetivos y metas de la organización, y al mismo tiempo logre satisfacer las aspiraciones de sus integrantes.

De igual forma en el ámbito educativo servirá de aporte a los estudiantes para obtener información descriptiva sobre las fortalezas y oportunidades de su entorno, las debilidades y amenazas que se tomaran en consideración para la formulación de objetivos y estrategias. En el aspecto científico, este estudio aportará datos estadísticamente válidos para aquellos investigadores que posteriormente deseen abordar el tema objeto de estudio.

Es importante para la gerencia del departamento diagnosticar el clima, es decir, conocer como son percibidos por los trabajadores aspectos tales como: estilos de liderazgo, sistemas de estimulación, reconocimiento, comunicación, toma de decisiones, entre otros. Esta información le permitirá a la gerencia conocer las

principales fuentes de insatisfacción de los trabajadores y por ende, dirigir sus acciones a elementos específicos que se necesitan mejorar o cambiar, es decir, planificar estrategias para influir tanto en los recursos humanos como en el desarrollo de la organización

Finalmente y no menos importante el plan de acción, que irá a solventar una situación directamente en el campo laboral, constituyéndose el presente estudio en un beneficio social

1.4 Alcance de la investigación

El proyecto de investigación se delimitará a la empresa Lubchem de Venezuela C.A, planta principal Anaco-Estado Anzoátegui basado en una propuesta de un plan de acción gestión de talento humano que favorezca el clima organizacional.

1.5 Reseña histórica de la empresa

Lubchem de Venezuela C.A. es una empresa dedicada al desarrollo, manufactura, mercadeo y venta de lubricantes, específicamente grasa y aceite, productos químicos: desengrasantes y desoxidantes para la industria en general, dentro del país. Velando siempre por el buen uso y mantenimiento de los mismos dentro de la empresa o en poder del cliente/ usuario. Posee una gran experiencia adquirida durante más de 20 años como proveedor de la industria petrolera, comenzando con el nombre de Chemola de Venezuela, que a principios de su creación todas las fórmulas de preparación y materia prima eran importadas, luego se fueron incorporando proveedores nacionales. Para el cabo de unos años se fundó con la infraestructura de la actual empresa Lubchem de Venezuela, C.A. la cual comercializa sus productos bajo las marcas CHEMOLA, LUBCHEM, DESCO,

CHAR, en presentación de diferentes tipos de envases, pailas de 20 litros, galones de 3.7 litros, tacos de 400 g..

Lubchem de Venezuela C.A. tiene como logo de identificación la figura 1.1



Figura 1.1 logo de Lubchem de Venezuela, C.A.
Fuente: Lubchem de Venezuela, C.A.

1.6 Misión de la empresa

La búsqueda de la excelencia en el diseño, fabricación, venta y servicio de nuestros productos, dentro de los preceptos éticos que norman el correcto comportamiento en nuestra sociedad

1.7 Visión de la empresa

Lograr reconocimiento mundial, como importante abastecedor de productos que satisfagan los requisitos de los clientes, manteniendo una conciencia de las necesidades de los empleados, accionistas y del medio ambiente.

1.8 Ubicación geográfica de la empresa

Lubchem de Venezuela C.A, está ubicada en la avenida José Antonio Anzoátegui del municipio Anaco, tal como se muestra en la figura 1.2



Figura 1.2 Ubicación geográfica de Lubchem de Venezuela, C.A.
Fuente: Lubchem de Venezuela, C.A.

1.9 Estructura organizacional de Lubchem de Venezuela, C.A.

A continuación se hace una descripción de las áreas que componen a la empresa con las diferentes responsabilidades:

a) Gerencia general: considera las decisiones políticas y propósitos fundamentales de la empresa, así como el establecimiento de las estrategias generales de actuación. Es el responsable directo de la organización de la empresa en su totalidad, de sus resultados y de la operabilidad de la misma, entre sus funciones y responsabilidades, abarcan entre otras, el de ejercer la personería jurídica, directiva y todo lo indicado en los estatutos de la misma.

b) Gerencia Administrativa: maneja las fallas y detecta las necesidades del cliente, así como también la gestión presupuestaria, control de costos, y otras actividades relacionadas con la gestión de programas. Es responsable de las actividades de los Departamentos de compras, contabilidad, almacén, mantenimiento, seguridad industrial y de la administración de los recursos humanos de la empresa.

- c) Departamento de Compras: Asegura que la adquisición de materia prima, como componente fundamental del producto final, cumple con las especificaciones establecidas por la empresa y que las mismas sean entregadas dentro del tiempo establecido. Este departamento cumple un rol importante dentro de la organización, ya que dispone tener proveedores confiables para la adquisición de los materiales requeridos tanto en el cumplimiento de las especificaciones como en la entrega a tiempo de los mismos.
- d) Departamento de Almacén: Resguarda los principales activos de la empresa (materia prima y productos terminados), realiza semanalmente inventarios de los productos elaborados, materia prima existente dentro de los almacenes, identificando las condiciones de los mismos(aprobado, rechazado u observación) realiza la recepción de los materiales, los identifica con tarjeta amarilla y datos de proveedor, orden de compra, lote, número de recepción, tipo y número de envase, peso de envases, fecha de recepción entre otros.
- e) Departamento de Ventas: Diseña las políticas y métodos que se deben seguir para introducir los productos que la empresa fabrica en el mercado nacional, destacando la calidad de los mismos y los beneficios que los clientes obtendrían con el uso de éstos.
- f) Departamento de Producción: Coopera con el Departamento de Control de Calidad en todas las labores de inspección, muestreo, ensayos, entre otros, prestando sus facilidades para el manejo y disposición. Ordena, coordina el trabajo y la programación necesaria para garantizar el suministro de los procesos de fabricación.
- g) Departamento de Control de Calidad: Controla todas las operaciones que intervengan en la calidad de la empresa, con el objeto de evitar que se produzcan no conformidades, mediante procedimientos escritos que permiten eliminar las causas de los defectos.
- h) Departamento de Recursos Humanos: Dirige todo lo relacionado a selección de personal, entrenamiento y adiestramiento del mismo, medidas de seguridad, asistencia médica, mejoramiento de la calidad de vida, planes de vivienda, archivos de personal,

nóminas, préstamos, reposos, vacaciones, utilidades, prestaciones sociales, entre otros.

i) Departamento de Seguridad Industrial y Mantenimiento:

a) Seguridad industrial: Evalúa y minimiza las condiciones de riesgo que representa el ambiente de trabajo en el cual se desenvuelven los trabajadores de la empresa, así como de los visitantes que a ella asisten, para prevenir accidentes.

b) Mantenimiento: Vela por la protección y cuidado de los activos fijos de la empresa como sus maquinarias y equipos, así como establecer y poner en funcionamiento los programas de mantenimiento preventivo.

j) Gerencia técnica: Toma decisiones sobre los diseños, proyectos en marcha, mantenimiento y en general, todos los aspectos técnicos de la empresa.

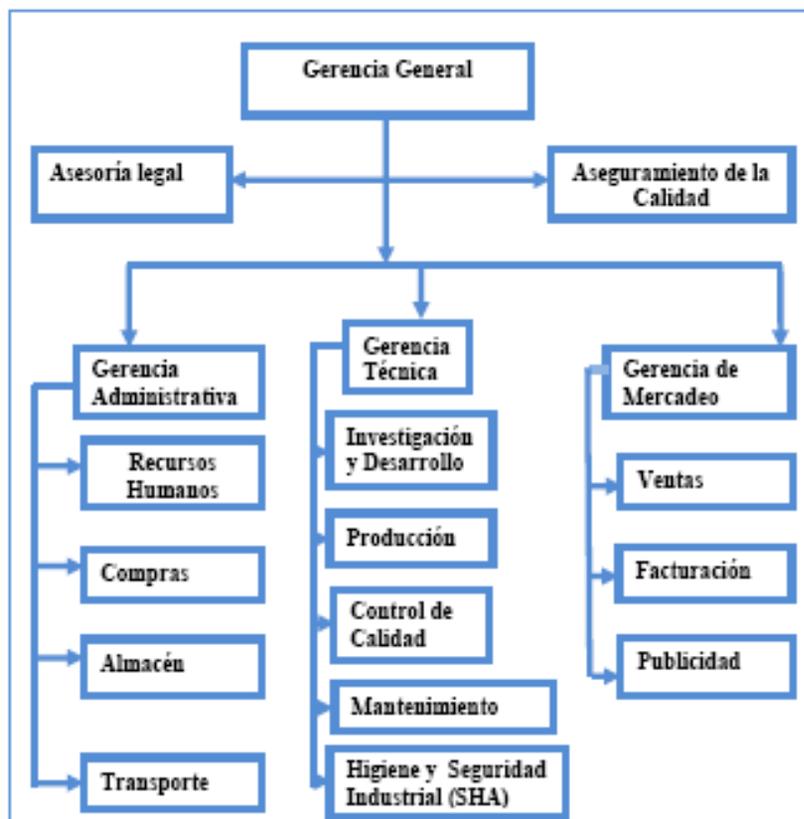


Figura 1.3 Organigrama de Lubchem de Venezuela, C.A.

Fuente: Lubchem de Venezuela, C.A.

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1 Antecedentes de la investigación

Los antecedentes de la investigación constituye sin duda, uno de los factores más importantes dentro del desarrollo de la misma, pues es allí donde se debe reflejar todas aquellas investigaciones realizadas anteriormente que guardan una estrecha relación con la que se está desarrollando.

Portuguez, R. (2012), “Diagnóstico de clima organizacional en la Gerencia de Administración y Finanzas de la empresa Newsca, S.A., ubicada en Anaco Estado Anzoátegui”, este trabajo fue presentado como requisito parcial para optar al título de Ingeniero Industrial de la Universidad de Oriente, Extensión Anaco. El presente estudio tuvo como objetivo general, diagnosticar el clima organizacional en la Gerencia de Administración y Finanzas de la empresa Newsca, S.A., ubicada en la ciudad de Anaco, Estado Anzoátegui. La información obtenida acerca de esta investigación estuvo enmarcada por las percepciones adoptadas de los mismos empleados hacia el medio que los rodea, influenciados por las dimensiones o factores que en cierta forma intervienen en la labor realizada por cada uno. Para ello la misma se realizó como una investigación de tipo descriptiva, a través de un diseño de campo. En la que se utilizaron técnicas e instrumentos de recolección de datos como la observación directa, entrevistas no estructuradas y encuestas, por ser una población pequeña se tomó para el estudio al total de individuos. Los resultados obtenidos fueron totalmente tabulados y presentados en gráficos con su respectiva distribución porcentual, para posteriormente ser analizados, arrojando como conclusiones, que la mayoría de las dimensiones estudiadas merecen ser analizadas detalladamente, siendo las principales la motivación, estilos de dirección, realización personal, retribución,

etc. Por lo que, se recomendó que la empresa desarrolle estrategias para mantener motivados al personal, además de la implementación de programas de adiestramiento y cursos de capacitación y asignar reconocimiento por el excelente trabajo que desempeñan. De tal forma plantea en sus conclusiones que la motivación es una de las principales dimensiones que debe ser analizada

Hernández S. Felipe, Hernández R. Zobetdy (2011), “Visión Estratégica en la Administración del Talento Humano en las organizaciones”, este trabajo fue presentado como requisito parcial para optar al título de Ingeniero Industrial de la Universidad de Oriente. Cuando se utiliza el término Recursos Humano se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización, por lo cual de ahora en adelante se utilizará el término Talento Humano. Cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto aptitudes y patrones de comportamientos son muy diversos. Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las mismas constituye el elemento básico para estudiar a las organizaciones, y particularmente la administración del talento humano en las organizaciones. Encontrándose que las organizaciones de hoy no son las mismas de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada empresa; con la gestión que comienza a realizarse ahora ya no está basada en elementos como la tecnología y la información; sino que “la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa”. Lo que hoy se necesita es desprenderse del temor que produce lo desconocido y adentrarse en la aventura de cambiar interiormente, innovar continuamente, entender la realidad, enfrentar el futuro, entender la empresa y nuestra misión en ella.

Las empresas deben comprender que actualmente lo más importante es el talento humano y deben ir innovando en cuanto a la tecnología e información para

que así puedan demostrar sus actitudes y capacidades frente a las realidades de la empresa.

Salazar, K. (2013), “Repercusión del Clima Laboral en el Departamento de Recaudación del Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT) Anaco”, este trabajo fue presentado como requisito parcial para optar al título de Ingeniero Industrial de la Universidad de Oriente.

El presente estudio fue realizado con el objeto de analizar la repercusión que ejerce el clima laboral sobre el desempeño del personal que labora en el Departamento de Recaudación del Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera Y Tributaria (SENIAT) Anaco, se implementó una investigación de campo de tipo descriptiva, con una población de (7) personas cuya funciones son de carácter administrativo. Se aplicó un cuestionario basado en preguntas cerradas esto con el fin de recolectar información relacionada al tema de estudio, los datos se presentaron en tablas estadísticas de frecuencia absoluta y porcentual. Finalmente el resultado obtenido fue la carencia de una comunicación efectiva, relaciones interpersonales entre los empleados no óptimas, falta de algunos elementos físicos ambientales adecuados. Todo esto impide el desarrollo de un buen clima laboral, situación que influye en la satisfacción, motivación e incentivo del empleado, afectando sus actividades y nivel productivo dentro del departamento. Estas observaciones sirvieron de referencia para realizar ciertas recomendaciones impulsadas a mejorar el clima del departamento.

Para tener un efectivo desempeño del personal sus actividades deben de realizarse dentro del mejor clima laboral posible, de allí depende el buen funcionamiento de la empresa en general

2.2 Marco teórico

Las bases teóricas constituyen una descripción detallada de los elementos que fundamentan al eje conceptual de la investigación, referida a un conjunto de construcciones conceptuales, definiciones y proposiciones relacionadas entre sí, que presentan un punto de vista sistemático sobre la temática de estudio relacionando las variables y el objeto. A fin de explicar, predecir y comprender los aspectos que sustentan la investigación:

2.2.1 Talento humano

El talento humano se entiende como una combinación o mixtura de varios aspectos, características o cualidades de una persona, implica saber (conocimientos), querer (compromiso) y poder (autoridad) Castro (2006)

- **Conocimiento:** es la posesión de sabiduría, inteligencia, creatividad, razonamiento, etc. es lo que se conoce como experiencia cognitiva.
- **Compromiso:** son las actitudes, temperamento, personalidad y esfuerzo que despliega, también se le conoce como competencias personales.
- **Poder:** son los valores, decisión y capacidad personal para hacerlo; también se le conoce como competencias ejecutivas o de liderazgo.

De tal manera, se logra comprender que el talento está directamente determinado por el conocimiento que posee el hombre y el subconjunto de competencias que serían las habilidades.

En definitiva, el talento humano, es la evolución del concepto de personal o recurso humano dentro de las organizaciones, considerándolo en una dimensión más

amplia, desde la cual reconoce el potencial inmerso de la persona dentro de la empresa para obtener mayor productividad.

2.2.2 Competencias del talento humano

Para comprender con más detalles cuál es la vinculación del talento en función de las competencias Alles (2006) asegura que “el talento necesario para tener éxito en determinados puestos de trabajo se puede desdoblar en competencias” (p.29). En función de este planteamiento, se considera que las competencias tienen gran inferencia en el desarrollo del talento. El término competencia como aspecto determinante para el desempeño efectivo de una tarea, representa las acciones específicas del hacer y el querer hacer.

Jericó (2001) en su libro *La Gestión del Talento* citado por Alles (2006) propone una estructura que define esquemáticamente las cualidades del talento individual como bases del funcionamiento o desempeño del personal en su entorno laboral.

Es importante destacar que el talento humano debe poseer un conjunto de competencias profesionales y psicológicas. Martínez (2004)

- **Análisis crítico:** es la actividad destinada a examinar sistemática y metódicamente, aquellos puntos, factores, ocasiones y momentos especiales a ser objeto de seguimiento y análisis, para la adopción de decisiones estratégicas.
- **Capacidad reflexiva:** es la capacidad de reflejar los conceptos que en ella se introducen a través de los diferentes procesos cognitivos. Esta capacidad reflexiva de la mente se manifiesta en la forma en que los seres humanos nos

relacionamos con nuestro medio ambiente y es un indicador del estado mental de cada individuo en determinado momento.

- Conocimiento técnico: se origina, cuando de muchas nociones experimentadas se obtiene una respuesta universal circunscrita a objetivos semejantes
- Capacidad de adaptación: capacidad general de instituciones, sistemas e individuos de adaptarse a los daños potenciales, de aprovecharse de las oportunidades o de gestionar las consecuencias.
- Capacidad de trabajo en equipo o cooperativo: se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.
- Capacidad organizativa: se define como aquella tarea o actividad que una empresa es capaz de realizar mejor que la competencia, en términos estratégicos, hacerlo mejor que la competencia implica incurrir en costos menores obteniendo resultados similares, o conseguir una diferenciación en el producto que le permita cobrar una prima de precio en el mercado.
- Competencias en áreas de gestión administrativa: es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con el adecuado uso de los recursos disponibles.
- Gestión comunicativa: las comunicaciones dentro de una organización, y entre esta y el exterior, incluyen hablar, métodos electrónicos, medios impresos, redes, lenguajes comunes, conocimientos básicos, y el deseo y la habilidad de comunicarse en general.
- Equilibrio emocional: el equilibrio o estabilidad emocional como suele entenderse a la capacidad y vivencia controlada de las emociones y sentimientos, es una de las experiencias más codiciadas por el ser humano, semejante a la felicidad, Dios, éxito, el amor y la alegría.
- Liderazgo: los líderes tienen poder, influencia y la capacidad de mover una organización. Cuanto más efectivo sea su liderazgo, más fuerte es una

organización. El liderazgo más efectivo y sostenible (para fortalecer la organización y no sólo a sus líderes) es el que opera para seguir las decisiones y deseos del conjunto de la organización, cuando su papel consiste en posibilitar y facilitar.

- Visión compartida entre otras: las visiones compartidas apelan tan naturalmente al coraje que la gente ni siquiera repara en la dimensión de ese mismo coraje.
- Empatía y orientación de resultados: llamada también inteligencia interpersonal, es la capacidad cognitiva de percibir en un contexto común lo que otro individuo puede sentir, también es un sentimiento de participación afectiva de una persona en la realidad que afecta a otra.

2.2.3 Calidad del talento humano

Por calidad del talento humano se entiende el perfil general que debe cumplir un individuo, en cuanto a sus cualidades humanas, para pertenecer a ella.: (Chiavenato 2004)

Habilidades: las habilidades hacen referencia a las capacidades y a las potencialidades que tienen las personas para procesar información y obtener resultados o productos específicos con dicha información. Los aspirantes deberán tener al menos las siguientes habilidades:

- a. Capacidad para aprender: Se refiere a la habilidad para adquirir y asimilar nuevos conocimientos y destrezas y utilizarlos en la práctica laboral. Las personas que poseen esta habilidad se caracteriza porque:
 - Captan y asimilan con facilidad conceptos e información
 - Realizan algún tipo de estudio regularmente
 - Tienen una permanente actitud de aprendizaje y de espíritu investigativo

- El conocimiento que poseen agrega valor al trabajo
- b. Adaptación al cambio: es la capacidad para enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas y para aceptar los cambios positiva y constructivamente. Las personas que poseen esta habilidad se caracterizan porque:
 - Aceptan y se adaptan fácilmente a los cambios
 - Responden al cambio con flexibilidad
 - Son promotores del cambio
- c. Creatividad e innovación: Es la habilidad para presentar recursos, ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones. Las personas que poseen esta habilidad se caracterizan porque:
 - Proponen y encuentran formas nuevas y eficaces de hacer las cosas.
 - Son recursivas
 - Son innovadoras y prácticos
 - Buscan nuevas alternativas de solución y se arriesgan a romper los esquemas tradicionales.
- d. Trabajo en equipo: es la capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes. Las personas que poseen esta habilidad se caracterizan porque:
 - Identifican claramente los objetivos del grupo y orientan su trabajo a la consecución de los mismos
 - Tienen disposición a colaborar con otros.
 - Anteponen los intereses colectivos a los personales.
- e. Visión de futuro: es la capacidad de visualizar las tendencias del medio con una actitud positiva y optimista y orientar su conducta a la consecución de metas. Las personas que poseen esta habilidad se caracterizan porque:
 - Conocen claramente las tendencias del entorno y se adecuan a el
 - Tienen metas bien establecidas y perseveran en alcanzarlas.

2.2.4 Proceso de formación del talento humano

El proceso de formación y desarrollo del talento humano es un proceso sistemático en el que se modifica el comportamiento, los conocimientos y la motivación de los empleados actuales con el fin de mejorar la relación entre las características del empleado y los requisitos del empleo.

En la actualidad, las compañías consideran la formación como una parte de su inversión estratégica al igual que las plantas y el equipo, y la ubican como un componente vital en la construcción y la competitividad.

La formación debe enlazar estrechamente con otras actividades del talento humano. La planificación del empleo puede identificar las insuficiencias de habilidades, las cuales pueden compensarse ya sea por medio de la provisión de personal o reforzando las habilidades de la fuerza laboral actual. Con la provisión de personal se puede hacer hincapié en la formación de personas contratadas y promovidas. La evaluación del desempeño ayuda a identificar las brechas entre los comportamientos deseados y los existentes o en los resultados y a menudo dichas brechas se convierten en los objetivos de la formación. Por último, motivar a los empleados para adquirir y usar nuevas habilidades con frecuencia requiere reconocer este aprendizaje con el salario y otras remuneraciones. Quizás, el contacto más estrecho se encuentre entre la formación y la provisión del personal interno. A menudo, la dirección de carrera requiere una estrategia de formación integrada que prepare a los empleados para futuras oportunidades internas de trabajo. Con frecuencia, la primera experiencia de formación que tiene el empleado es su orientación inicial en la organización. Además, los empleados generalmente informan que la mayor parte de su desarrollo ocurre en el puesto de trabajo, y no en los programas de formación que proporcionan las compañías.

A pesar de contar con grandes presupuestos, buenas intenciones y necesidades reales, muchos programas de formación no logran resultados duraderos. Muy a menudo, esto se debe a la imprecisión en las metas de la formación y a una evaluación ejecutada en forma insatisfactoria. Muchas organizaciones gastan millones en la formación y nunca saben si esta funciona; pero hay técnicas para enlazar la formación con los resultados.

2.2.5 Administración del talento humano

Es el conjunto de procesos necesarios para dirigir a las personas dentro de la empresa, partiendo del reclutamiento, selección, capacitación, recompensa, evaluación del desempeño, salud ocupacional y bienestar, entre otros, que conduzcan a la obtención de valor agregado para la empresa, los empleados y el entorno. Martínez (2004)

Los objetivos fundamentales de la administración del talento de las personas tienen que ver con la definición y la importancia de dicha área de la empresa; ayudar a la organización alcanzar sus objetivos y realizar su misión hacerla competitiva, suministrarle empleados bien entrenados y motivados, permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo, administrar el cambio y establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

La administración del talento humano es responsable de la excelencia de organizaciones exitosas y del aporte de capital intelectual en plena era de la información.

El esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización, si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la

organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí a que toda organización debe prestar primordialmente atención a su personal (talento humano)

Esta es un área muy sensible a la mentalidad que predomine en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura en 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.

La administración del talento humano es un proceso aplicado al crecimiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, entre otros, de los miembros de la organización debe generar relaciones organizacionales óptimas. En este sentido, las relaciones humanas se deben dar en toda la organización y no entre grupo reducidos. Las relaciones laborales, por su parte, se emplean frecuentemente a las relaciones obreras-patronales.

En consecuencia, la administración del talento humano se une a la necesidad de crear un clima de relaciones en el que verdaderamente se trate a las personas como expertos responsables en sus puestos. De esta manera, lo más probable es que se obtengan mejores decisiones, más altas tasas de productividad y una calidad muy superior del entorno laboral.

No hay duda de que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes. Tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo.

Aun cuando los activos financieros, el equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados tienen una importancia sumamente considerable. La administración del talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin personas eficientes es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del director del talento humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados.

Las acciones de las personas siempre están basadas en sus suposiciones básicas; esto es particularmente cierto en relación con la administración del talento humano. Las suposiciones básicas con respecto a las personas, pueden ser, si se les puede tener confianza, si les desagrada el trabajo, si pueden ser creativas, por qué actúan como lo hacen y la forma en que deben ser tratadas, comprenden una filosofía propia de la administración del talento humano. Todas las decisiones sobre el personal que se tomen reflejan una filosofía básica.

En cierta medida, eso es algo que se tiene de antemano, no cabe la menor duda de que una persona trae consigo a su trabajo una filosofía inicial basada en sus experiencias, educación y antecedentes, sin embargo debe evolucionar continuamente en la medida que la persona acumula nuevos conocimientos y experiencias.

2.2.6 Objetivos de la administración del talento humano

La administración del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de sus recursos humanos para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales.

Las organizaciones parecen ser más exitosas cuando perciben que sólo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos sus socios, en especial de sus trabajadores. Cuando una organización se orienta hacia las personas, su filosofía general, su comportamiento y su cultura organizacional se reflejan en ese enfoque.

Las personas pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de una organización dependiendo de la manera como se les trate: Para que los objetivos de la administración del talento humano puedan alcanzarse, es necesario que los gerentes traten a las personas como elementos básicos de la eficacia organizacional.

Los objetivos de la administración del talento son diversos debiendo ser estos constantemente evaluados para analizar su aporte e impacto en los resultados de cada organización. Por lo mismo, la administración del talento humano debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión: en el ayer el énfasis estaba puesto en hacer cumplir al pie de la letra las reglas y métodos impuestos a los trabajadores de lo que se obtenía eficiencia. El salto hacia la eficacia llegó al preocuparse de alcanzar objetivos y resultados. Para lograr este primer objetivo, no se puede imaginar al administrador del talento humano sin conocer el negocio al cual se dedica su empresa.
- Proporcionar competitividad a la organización: es lograr que los esfuerzos de las personas sean más productivos para beneficios de los clientes, los socios y los trabajadores de una organización. La competitividad es el grado en que una organización puede, en condiciones libres y justas de mercado, producir bienes y servicios para el mercado nacional e internacional, mientras garantiza simultáneamente mantener y aumentar las ganancias a sus trabajadores.

- Entregar a la organización trabajadores bien entrenados y motivados: preparar planes de capacitación basados en los resultados de las evaluaciones del desempeño de cada trabajador y vinculados al desarrollo de carrera que la empresa ofrece, es la base de este objetivo. Dar reconocimiento a las personas y no solo dinero, constituye el elemento motivador más poderoso de las organizaciones, premiar el buen desempeño y generar herramientas y métodos justos para medirlo, constituyen una tarea fundamental de cada organización.
- Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los trabajadores en su puesto de trabajo: antes se hacía énfasis en las necesidades de la organización, hoy a pesar del avance tecnológico y los balances contables, los trabajadores necesitan ser felices en su trabajo. Para ser productivos los trabajadores deben sentir que el trabajo asignado es adecuado a sus necesidades y que les trata de manera equitativa. Los trabajadores satisfechos no necesariamente son los más productivos. Cuando un trabajador se siente feliz en la organización y satisfecho con su trabajo se determina en gran medida el éxito organizacional.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo: referido a los aspectos de la experiencia laboral como estilo de gerencia, libertad y autonomía en toma de decisiones, ambiente de trabajo agradable, seguridad de empleo, jornadas laborales adecuadas y tareas significativas. La confianza del trabajador en la organización es un elemento fundamental en la conservación y mantenimiento del personal.
- Administrar el cambio: las últimas décadas se han caracterizado por ser un periodo turbulento de cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos. Estos cambios y tendencias han traído nuevos enfoques más flexibles y más ágiles que se deben utilizar para garantizar la subsistencia de las organizaciones. Los profesionales deben saber cómo enfrentar y cómo aplicar estos cambios si quieren contribuir con su organización.

- Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables: toda actividad ser abierta, confiable y ética. Las personas no deben ser discriminadas y deben garantizarse sus derechos básicos. Los principios éticos deben aplicarse a todas las actividades tanto las personas como las organizaciones deben seguir patrones de conducta ética y de responsabilidad social, ésta, no solo es una exigencia para las organizaciones sino también, y en especial, para las personas que trabajan allí.

2.2.7 Principios de la administración de talento humano

Esta disciplina basa sus actividades en tres principios fundamentales: Martínez (2004)

- Las personas son seres humanos, dotados de personalidad propia, diferentes destrezas y capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales. Son personas y no simples recursos de la organización.
- Las personas son generadoras de los recursos organizacionales, son inteligentes, creativas, que aprenden y que dinamizan los recursos y crean valor para las organizaciones.
- Las personas son socias de la organización: como socias invierten en la organización, esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, tiempo, riesgo, etc., estando en condiciones de llevar a la organización hacia la excelencia y el éxito.

2.2.8 Gestión por competencias

David McClelland (1973) evidenció empíricamente que los conocimientos y las aptitudes, no permiten predecir el éxito de una persona, ni en su vida personal, ni en el trabajo, el éxito de la persona está directamente relacionado con sus competencias.

Las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que hace eficaces en una situación determinada Levy Leboyer (1997)

El modelo de Gestión por Competencias del Talento Humano, abandona la manera tradicional de ver el recurso humano, como un gasto, para verlo como una inversión, debido a su importante actuación estratégica, ya que se puede convertir en una fuente de ventajas sostenibles en el tiempo: La gestión estratégica basada en competencias, o características que debe poseer el personal para que la institución alcance altos niveles de productividad y rentabilidad, tiene claro, que el recurso más importante de la organización es el Talento Humano, sus empleados.

La novedad de la Gestión por Competencias, radica en el diseño de perfiles de acuerdo a las tareas y funciones a desarrollar para determinados cargos, tomando en cuenta datos esenciales como los conocimientos y experiencias adquiridas por la persona que desempeña dicho cargo, para lograr un mayor aprovechamiento de las destrezas que pueda tener en el cumplimiento de una determinada actividad.

La identificación de una competencia supone que la misma debe estar asociada a un desempeño específico de actividades; y que la competencia debe ser diseñada en forma que pueda ser útil para los diversos procesos que permitan el manejo del Talento Humano de la organización.

Martha Alles (2006) dice: Una buena selección del personal se hace a partir de una adecuada definición del puesto, por otro lado, no se puede hablar de desarrollo sin realizar una adecuada evaluación del desempeño de los distintos involucrados, considerando a su vez las diferentes necesidades de capacitación y entrenamiento (p.86)

Dentro de la administración y la gestión del departamento de recursos humanos, se incluye el análisis y la descripción de los cargos existentes en la organización, para poder incorporar nuevo personal debe realizarse la captación, la selección y la incorporación del mismo para que termine la relación laboral. El desarrollo o la capacitación implica el cómo retener a los buenos empleados, formándolos y entrenándolos, y por supuesto ofreciéndoles un buen plan de carrera, muy unido esto a la equidad de las remuneraciones y a la motivación laboral la cual va de la mano con las evaluaciones de desempeño

“Si consideramos que recursos humanos conforma un sistema, y que los distintos aspectos relacionados pueden, a su vez, ser considerados subsistemas, es posible arribar a una primera aproximación de la Dirección Estratégica de Recursos Humanos” Martha Alles (2006 p.60)

2.2.9 Diseño, descripción y análisis de los puestos de trabajo

La descripción del cargo es lo que implica el puesto, lista de deberes, responsabilidades, relaciones de subordinación, condiciones de trabajo y responsabilidades de supervisión.

La tarea a la que hay que avocarse es describir el cargo en sí mismo, evaluar a la persona que ocupa el cargo, determinando la adecuación o no de la persona en dicho cargo, comparada con el mercado y finalmente cuando se hayan descrito y analizado todos los cargos, realizando un inventario de cargos.

El análisis y el diseño de un punto de trabajo, están directamente relacionados entre sí, pues la mayoría de los análisis se realizan sobre puestos previamente diseñados, y en los casos donde el análisis permite detectar ineficiencias, se procede al de puestos ya existentes.

Antonio Blanco Prieto (2007) nos dice que “el diseño de puestos de trabajo hace la referencia a las tareas que deben realizarse en una organización, el procedimiento de realización de cada una y la forma en que se agruparan las diferentes tareas para formar puestos de trabajo.

La información del análisis de cargo se utiliza como base para diferentes actividades interrelacionadas con la administración de recursos humanos. Analizar los cargos para luego describirlos comprende una serie de procedimientos donde se recauda y analiza información sobre los contenidos del cargo, las tareas que realiza, los requerimientos específicos, el contexto en que se desenvuelven y el tipo de personas que deben ser contratadas para dicho cargo, cuando esto es definido correctamente se facilita otras tareas relacionadas con el área de recursos humanos como son el reclutamiento y la selección de nuevos empleados.

El proceso se puede dividir en tres momentos, la entrevista con el ocupante del cargo, el análisis de la información recibida y la descripción del cargo.

Según Martha Alles (2006) para una correcta descripción del cargo es importante, clasificar los cargos, lo cual se puede realizar: según el nivel jerárquico, por la formación requerida, por los resultados de la gestión de su cargo o por los recursos humanos que maneja. También es importante definir si existen relaciones entre cargos, ya sean paralelas o subordinadas.

La información necesaria para realizar un análisis de cargo son las actividades del cargo y el comportamiento asociado, el rendimiento que se espera del mismo, máquinas o elementos necesarios para desarrollar las actividades, condiciones laborales, contexto del cargo y requerimientos personales o competencias, es decir, indica tareas, responsabilidades y deberes del cargo, identificando, ¿qué hace?, ¿por qué lo hace?, ¿Dónde lo hace?, ¿Cómo lo hace?

“Un análisis de puestos de trabajo debe plasmarse en perfiles de exigencias, definiendo la plantilla cualitativa de una organización,” entendida ésta como el conjunto de características, comportamientos observables, competencias, estrategias, que deben reunir los trabajadores de los diferentes puestos para desempeñar su trabajo con eficiencia” Antonio Blanco Prieto (2007) p.147

Una vez realizado el perfil del cargo y conociendo el perfil de la persona que desempeña dicho cargo se procede a analizar la adecuación de la persona al cargo. Las personas deben cumplir con dos requisitos para poder decir que ocupan adecuadamente el cargo, deben contar con los conocimientos y la experiencia necesaria y deben poseer las competencias exigidas o requeridas por el cargo, la adecuación de la persona al puesto no es una opinión, sino una definición que debe surgir de una evaluación.

Cuando se ha finalizado la recolección de información y las descripciones de los cargos, se debe realizar un análisis integral donde se detecte si no hay tareas repetidas o si no quedan otras sin cubrir, si las dependencias son lógicas, si las cargas de las tareas son razonables, se analiza que la información sea coherente.

2.2.10 Reclutamiento, selección, captación y contratación

2.2.10.1 Reclutamiento

- Reclutamiento: realizar procesos adecuados a la organización en cuanto a búsqueda (interna y externa) de candidatos que aporten valor a la empresa en la función que realizará. Los tipos de reclutamiento para buscar los candidatos pueden ser internos o externos o ambos.

2.2.10.2 Selección

Selección como su nombre lo indica es el proceso de elección de una persona en particular en función de criterios preestablecidos. Se inicia definiendo correctamente el perfil requerido, dejando en claro las expectativas del solicitante y las reales posibilidades de satisfacerlas Alles (2006)

Según Chiavenato (2002), selección es el proceso de elección del mejor candidato para el cargo. Selección es el proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones del mercado. Selección es recolectar y emplear información de candidatos reclutados externamente para escoger el que recibirá la oferta de empleo.

El éxito de un proceso de selección depende absolutamente de cómo se realice el reclutamiento. Si este se hace adecuadamente, será factible resolver exitosamente la selección.

En la actualidad, como muchas empresas tienen acceso a la misma tecnología, las personas son las que hacen la verdadera diferencia. La ventaja competitiva de una organización se ha vuelto cada vez más dependiente de los recursos humanos. Relacionar adecuadamente a las personas con los puestos y la organización es la meta del proceso de selección. Si las personas están sobrecalificadas, subcalificadas o por alguna razón no se adaptan al empleo o a la cultura de la organización, serán ineficaces y probablemente abandonen la empresa o no.

Algunos aspectos que se revisan en esta etapa, y que ayudan a decidir cuál es la persona que se debe de seleccionar son:

- **Solicitud de empleo:** Es un formulario, que tiene la finalidad de conocer o presentar la experiencia del individuo que la llena. En las solicitudes de empleo se deberán establecer los datos personales, antecedentes de trabajo, escolaridad y otros datos personales, para determinar las características, habilidades y rendimiento del aspirante. En esta etapa, se deberán seleccionar cuidadosamente los datos de aprovechamiento de la persona en sus puestos anteriores: rapidez de promoción, experiencia adquirida, frecuencia y razones por las que dejó otros empleos así como su historial de salarios.
- **Curriculum vitae:** El currículum vitae es una recopilación de todos los datos académicos y experiencia de una persona a lo largo de su vida independientemente del puesto de trabajo al cual se opta en el proceso de selección. Los profesionales dedicados a la contratación esperan que el currículum vitae sea la expresión clara y concisa de información sobre los datos personales, la formación y la experiencia profesional de quien aspira a ocupar el empleo.
- **Entrevista de personal:** Es una forma de comunicación interpersonal que tiene por objeto proporcionar o recabar información, modificar actitudes, en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones.

La entrevista de selección de personal es aquella conversación que permite adquirir datos sobre aspectos laborales de un entrevistado así como de condiciones de trabajo que puede ofrecer un entrevistador como representante de una empresa, y sobre la base de esta información tomar decisiones atractivas y benéficas para ambas partes.

Esta entrevista, será manejada por un especialista con el carácter de exploratoria.

- **Los exámenes de conocimientos (teóricos y prácticos):** El objetivo primordial de estas pruebas se enfoca a descubrir las capacidades intelectuales, conocimientos

profesionales o específicos en un área, así como la experiencia y práctica en la aplicación de los mismos. La calificación de este tipo de pruebas requerirá de aplicar el criterio, que estará a cargo del seleccionador exclusivamente, ya que es él, quien ha platicado y determinado, conjuntamente con el encargado del área que solicita cubrir una vacante, sobre la necesidad de poseer conocimientos específicos para quien solicite el puesto.

- Test psicométrico: Es un procedimiento estandarizado compuesto por apartados seleccionados y organizados, concebidos para provocar en el individuo ciertas reacciones registrables de toda naturaleza en cuanto a su complejidad, duración, forma, expresión, significado.
- Examen médico: Es conveniente que el proceso de selección incluya un examen médico del solicitante. Existen razones para llevar a la empresa a verificar la salud de su futuro personal: desde el deseo de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa, hasta la prevención de accidentes, pasando por el caso de personas que se ausentaren con frecuencia debido a sus constantes quebrantos de salud.

Este examen se practicará después de que el candidato haya sido seleccionado, también ayudará a determinar si tiene la capacidad física para desempeñar el puesto.

2.2.11 Contratación

Es formalizar con apego a la ley, la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos y deberes tanto del trabajador como de la empresa.

Lo anterior, se hará mediante un contrato de trabajo en el cual, se establecen las obligaciones, responsabilidades y las condiciones bajo las cuales se prestará la actividad a desempeñar, además se especificaran las prestaciones a las que tendrá

derecho el nuevo colaborador como son: sueldo, jornada laboral, vacaciones, aguinaldo y demás beneficios.

La selección y la captación son unas de las tareas gerenciales más importantes, encontrar a la persona indicada para el empleo adecuado y contratarla es fundamental para el buen funcionamiento de la organización, la selección según Gay Dessler (2009), es importante por tres razones:

Primero, el desempeño del gerente dependerá en parte del desempeño de los subordinados. Los empleados que no tengan las características pertinentes no se desempeñaran con eficiencia y, por lo tanto, el trabajo del gerente se verá afectado. Por ello, el momento para rechazar a las personas inadecuadas es antes de que hayan ingresado, no después. Segundo, una selección eficiente es importante debido al costo que tiene el reclutar y contratar empleados (...) tercero, una buena selección es importante debido a las implicaciones legales de utilizar procedimientos ilegales de selección (p.188)

La incorporación de personas es de mucha importancia en las organizaciones, sin embargo no es la única forma de cubrir vacantes, de hecho se recomienda que primero se analice a los empleados actuales para ver si alguno de ellos es el adecuado para el cargo.

El proceso de selección comienza con la atracción de personas adecuadas, pero primero se debe definir muy bien el perfil requerido, es un proceso mutuo, porque tanto la organización como la persona se eligen. Toda búsqueda debe iniciarse dentro de la organización, sino se identifica a nadie entonces es aconsejable buscar fuera.

La promoción interna tiene dos características positivas para la organización, soluciona una necesidad a bajo costo y brinda la oportunidad de crecimiento a un

empleado, generando la posibilidad de plan de carrera y el compromiso y empatía con la organización.

El reclutamiento y la selección son dos procesos diferentes, reclutar es el conjunto de procedimientos que se realizan con la finalidad de atraer candidatos adecuados y la selección es la elección de los candidatos más adecuados con relación al perfil que se busque, no el más preparado o el mejor, si no el que mejor cumpla con los requisitos del perfil del cargo que se desea ocupar.

El perfil de exigencia del puesto, fruto del diseño y/o análisis de puestos, servirá de guía en los procesos de selección al aportar información objetiva sobre los diferentes puestos, así como la descripción del perfil de los candidatos apropiados para su desempeño Pérez (1999). Por este motivo según Antonio Blanco Prieto (2007) “El reclutamiento y la selección, tanto de candidatos internos como externos a la Organización, deberían relacionarse con la exploración y diagnóstico de las competencias incorporar o no al candidato seleccionado es responsabilidad del cliente interno, futuro jefe del nuevo trabajador, luego vendrá la negociación de las condiciones, estratégicas y específicas exigidas por un puesto” (p.149)

La responsabilidad final sobre la cual debe quedar bien clara y preferiblemente por escrito para posteriormente pasar a los trámites de ingreso (exámenes médicos, evaluaciones ambientales, referencias financieras y judiciales y por último la inducción, la cual debe existir, es un elemento fundamental de la relación futura entre el empleado y la organización.

2.2.12 Capacitación

Las organizaciones que deseen ser competitivas y perdurar en el tiempo deben contar con individuos adiestrados, capacitados y competentes que unan sus esfuerzos

y contribuyan positivamente al logro de las metas y objetivos propuestos en sus diferentes áreas de trabajo. De allí que las empresas e instituciones deban tender a la consecución de individuos capacitados, y nada más indicado que conocer sus fortalezas y debilidades a fin de crear los planes y programas de adiestramiento capaces de mejorar y potenciar el desempeño de los empleados.

En este sentido Chiavenato I (2002) sostiene que: el adiestramiento es el proceso de desarrollo de cualidades en los recursos humanos para habilitarlos, con el fin de que sean más productivos y contribuyan mejor a la consecución de los objetivos organizacionales. El propósito de entrenamiento es aumentar la productividad de los individuos en sus cargos, influyendo en sus comportamientos (p.36)

2.2.13 Programas de adiestramiento

Hoy en día, los programas de adiestramiento constituyen una pieza clave en el logro de la misión y estrategias de cualquier empresa, actualmente los avances tecnológicos, el crecimiento de las organizaciones y la demanda creciente de los clientes hacen que dentro de las empresas, estén sometidos permanentemente a procesos de aprendizaje que los conduzcan a estar actualizados para un futuro a corto, mediano y largo plazo. Esta preparación continua se logra a través de un sistema de adiestramiento eficiente.

En otras palabras, hoy más que nunca, el adiestramiento de personal se ha convertido en parte esencial de la estrategia organizacional conjuntamente con los recursos materiales y tecnológicos

2.2.14 Evaluación del desempeño o rendimiento

La evaluación de rendimiento es un proceso estructural y sistemático que permite evaluar los comportamientos relacionados con el trabajo y los resultados de un trabajador, con la finalidad de identificar su productividad y si tiene la posibilidad de incrementar su rendimiento en el futuro, la mejora de la productividad es el objetivo final de la evaluación, por ello se debe estar consciente de la importancia del talento humano. Antonio Blanco Prieto (2007).

La evaluación del desempeño implica comparar el desempeño real de cada empleado con su rendimiento deseado. El punto de partida en la evaluación de desempeño, es darle al empleado lo que se espera de él, debe conocer la descripción de su cargo, sus tareas y responsabilidades, así como las competencias que debe poseer para alcanzar los objetivos de su cargo, la correcta información que reciba, tendrá relación directa con el desempeño que tenga y con su propia formación.

Para retener el personal, la mejor herramienta que se posee es la evaluación del desempeño, pero no es para lo único que se utiliza, ni tampoco es una herramienta que determina el aumento de salarios, la evaluación de desempeño permite: detectar necesidades de capacitación, descubrir personal clave para la organización, encontrar a la persona que está buscando para una posición, motivar a los empleados al comunicar un desempeño favorable e involucrarlos en los objetivos organizacionales, favorece el desarrollo de competencias de los empleados, mejora actuaciones futuras y mejora resultados organizacionales.

Existen diferentes metodologías para la evaluación de desempeño, una de ellas divide la evaluación en dos partes, la primera donde se fijan los objetivos operativos medibles para cada empleado, la cual ira relacionada con el sistema de compensaciones y la segunda se evalúan los comportamientos del empleado, fijando

criterios de evaluación por competencia, la cual se relaciona con los sistemas de formación y desarrollo.

Para la evaluación de desempeño no termina después de pasar el instrumento o formulario sino que debe realizarse después de obtener el resultado del mismo, la entrevista de evaluación, donde el jefe de una forma cordial y clara debe primero señalar los aspectos positivos y luego los negativos, también es la oportunidad de presentar las posibilidades de desarrollo, el aumento de salario (si corresponde) y finalmente cerrar.

2.2.15 Valoración del potencial

Toda persona posee habilidades y competencias propias o adquiridas por sus experiencias previas, dichas competencia podrían ser la base para la adquisición de nuevas o el mejoramiento de las mismas y servirán en un futuro para el logro de objetivos o metas organizacionales siempre y cuando sean (dichas personas) ubicadas en el puesto o cargo adecuado.

Como ya se ha mencionado, la evaluación de rendimiento se centra en la eficiencia de un trabajador en el momento actual, a diferencia de la valoración del potencial que tiene como objetivo el análisis de lo que un trabajador puede llegar a hacer o ser el futuro dentro de la organización. Antonio Blanco Prieto (2007)

El problema que se presenta en la valoración del potencial es el objetivo a evaluar, si se toman como referencia el logro de objetivos, se estaría realizando una evaluación de desempeño y si se basa exclusivamente en resultados actuales o pasados del trabajador, no hay seguridad de que en diferentes puestos y cambiando el contexto, el trabajador alcance unible equivalente de resultados.

2.2.16 Plan de carrera

Desarrollar recursos humanos es entrenar, capacitar, en función de objetivos y con la finalidad de que se aprenda de los propios errores para llegar a la excelencia

Cuando los detalles importantes no se tienen en cuenta y se aceleran los pasos y se promueven a las personas que aún no están preparadas o listas para el cambio, el resultado suele no ser bueno y el más afectado es el beneficiario, que fue promovido indebidamente.

Desarrollar a las personas para que puedan ocupar puestos de mayor nivel cuando sea necesario, debe ser una prioridad para las organizaciones, ya que el desarrollo de las personas tiene directa relación con la supervivencia de la organización, con su capital intelectual.

Recursos humanos tiene la responsabilidad de incrementar las capacidades, las competencias de los empleados para asegurar su crecimiento y avance en la carrera, mejorar las capacidades intelectuales y emocionales del personal, focalizar en las actitudes los comportamientos, los valores, y tomar en cuenta datos como: preferencia de carrera, evaluación de desempeño, y necesidades de la organización

Desde un enfoque de competencias la promoción de trabajadores está basada en la valoración de la persona por lo que es capaz de hacer y desempeñar según Antonio Blanco Prieto (2007). “Se refuerza el desarrollo de las capacidades de los trabajadores para incorporar conocimientos a la organización, y las empresas deberían pasar de gestionar y diseñar planes de carrera basadas en la promoción jerárquica o vertical, a gestionar el capital intelectual aplicando políticas activas de desarrollo y optimización de las competencias” (p.156).

2.2.17 Competencias o políticas salariales

La competencia (salario y bonos) está vinculada generalmente a la capacidad requerida, al nivel de educación, a los riesgos de seguridad, tiene que ver con las remuneraciones, las cuales tienen relación con el cargo que la persona desempeña, con su rendimiento, con la visión y los valores organizacionales.

Se entiende por remuneración adecuada, políticas uniformes, sin pagos discrecionales, que permitan a la organización tener un apropiado margen de ganancia y un óptimo clima interno. Según Martha Alles (2006) si la organización posee un programa de remuneraciones, “el área que se ocupa de él tendrá además las siguientes responsabilidades: analizar y evaluar los puestos, sus obligaciones, requerimientos y responsabilidades, así como redactar y mantener actualizados de puestos de todas las posiciones de la organización (p.184)

Para el tema de las remuneraciones es necesario contar con un programa de liquidación de salarios, que contenga los siguientes elementos: un sistema de evaluación de puestos, un programa establecido y encuestas de mercado.

El área de recursos humanos en cuanto a la compensación y la remuneración del personal debe estudiar y analizar los salarios, las políticas de beneficios y la información estadística, para poder asegurar el pago equitativo de remuneraciones dentro de la organización, manteniéndola en un máximo nivel de competitividad en cuanto al reclutamiento, contratación y retención del personal calificado.

La función de compensación está íntimamente relacionada con dos funciones de recursos humanos, la descripción del cargo y la evaluación de desempeño y se ve influenciado por el contexto externo, y la situación de la organización, sus objetivos y

su cultura. A parte de la remuneración se puede asumir incentivos variables que si están bien aplicados sirven con motivadores a los empleados.

Según el enfoque por competencia, la política retributiva deberá tener en cuenta, tanto el rendimiento anual del trabajador, como su profesionalidad, y su potencial a mediano y largo plazo, para poder fijar la retribución variable, el salario base y la gestión del desarrollo profesional.

2.2.18 Clima organizacional

Para Chiavenato.I. (2000) el clima organizacional se refiere “al ambiente interno existente entre los miembros de la organización y está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados” (p.86).

En el concepto citado se evidencia plena correspondencia. Por un lado, el clima es una percepción personal de las características del ambiente de trabajo que facilitan y hacen más agradable la ejecución de la labor profesional que a su vez, los motiva a ser más productivos, cuando existe un clima favorable para el desempeño de las funciones.

2.2.19 Características fundamentales del clima organizacional

El clima organizacional es un fenómeno multicasual, dinámico y diverso en sus dimensiones, los elementos percibidos pertenecen a un conjunto de variables entre las que se destacan:

- El diseño y la estructura organizacional resaltándose; el tamaño de la organización conjuntamente con su organigrama y la cantidad de niveles jerárquicos; los puestos de trabajo, su división, cooperación y especialización de

las funciones y tareas; la delegación, descentralización y centralización de la autoridad y la toma de decisiones.

- El medio ambiente y el entorno en general cuyas incidencias son percibidas por el trabajador ya sea de forma directa o indirecta, posee también repercusión en el comportamiento laboral, siendo una característica importante, por su variedad con relación a las distintas organizaciones.
- Los recursos humanos y su gestión están estrechamente relacionadas con los distintos procesos de las organizaciones, que son percibidos y caracterizan al clima, entre ellos tenemos; la comunicación, su dirección y sentido, y si la misma es simétrica o complementaria; los conflictos aparecidos, su gestión y solución; la posición relativa de los puestos de trabajo y su consecuente (o no) aplicación del sistema salarial y de incentivos.
- La situación psicológica de cada trabajador, grupo u organización en general y otros aspectos como los valores, normas y las actitudes, vistos a través de las percepciones caracterizan el clima organizacional.
- El clima tiene un carácter general, ósea, como fenómeno para toda la organización, en ocasiones puede presentarse con un carácter particular de una unidad, adscrita a la organización, o también un departamento o división, esto se conoce como microclima, o sea, que lo percibido por trabajadores de una unidad puede ser distinto a lo que perciben otras personas de áreas distintas de una misma organización. Por lo que el clima puede manifestarse o identificarse en los niveles: grupal, departamental o divisional, en unidades, en toda la organización.
- El clima difiere a la tarea, ya que pueden ser percibidos distintos climas por personas que realizan la misma actividad, otra diferencia es con la satisfacción laboral ya que esta última expresa una reacción afectiva hacia su labor u organización.

Es por esto que, entre otras de las características o dimensiones que determinan el comportamiento, según Litwin y Stinger se destacan:

1. Estructura: representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.
2. Responsabilidad (Empowerned): es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. En otras palabras, es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cuál es su trabajo y cuál es su función dentro de la organización.
3. Recompensa: corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Además es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentiva al empleado hacer su trabajo y si no lo hace bien se le incentiva a mejorar en el mediano plazo.
4. Desafío: corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Cabe destacar que, en la medida que la organización promueva la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.
5. Relaciones: es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados. Estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupos dentro de toda organización.

6. Cooperación: es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados de grupo.
7. Estándares: es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
8. Conflictos: es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
9. Identidad: es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El conocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. Dado esto, y debido a la complejidad multifactorial del mismo se recurre a la necesidad de integrar grupos que propicien enriquecimientos de los análisis y las conclusiones a que se arriben los mismos, lo cual desde el punto de vista de: Rodríguez, D. (1999), Guillen, (2000) y otros autores sugieren medir el clima organizacional por medio de las siguientes dimensiones:

1. Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa
2. Actitudes hacia las oportunidades de ascenso
3. Actitudes hacia el contenido del puesto
4. Actitudes hacia la supervisión
5. Actitudes hacia las recompensas financieras
6. Actitudes hacia las condiciones de trabajo
7. Actitudes hacia los compañeros de trabajo

Tanto las dimensiones sugeridas por Litwin y Stinger, como las de Rodríguez, D (1999), Guillen, (2000) y otros autores reafirman la necesidad de integrar un grupo multidisciplinario cuya interacción en el proceso de investigación permita abarcar con profundidad todas las dimensiones del clima organizacional y las múltiples variables que la integran.

2.2.20 Tipos de clima organizacional

A partir de diferentes configuraciones de variables, Likert establece cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular, estos son:

- Clima tipo Autoritario-Explorador: es un sistema administrativo autocrático y fuerte, centralizado, coercitivo, arbitrario y que controla rígidamente todo lo que ocurre dentro de la empresa. Por otra parte, presenta un ambiente estable y aleatorio en el que las comunicaciones de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de órdenes e instrucciones específicas. Además, los empleados trabajan dentro de una atmósfera de miedo, castigos, amenazas, entre otros, por lo que en términos generales es el sistema más duro y cerrado.
- Clima tipo Autoritario-Paternalista: es un sistema administrativo autoritario, sin embargo, menos duro y cerrado que el primer sistema, también es más condescendiente y menos rígido. Es decir, es aquel en que la dirección tiene confianza condescendiente en sus empleados, teniendo en cuenta que la mayor parte de las decisiones se toman en la cima y algunas en los escalones inferiores.
- Clima tipo Participativo-Consultivo: es un sistema administrativo que se inclina más hacia el lado participativo que hacia el lado autocrático e impositivo. De la misma manera, representa una gradual disminución de la arbitrariedad organizacional. En conclusión, es aquel donde las decisiones se toman

generalmente la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores.

- Clima tipo Participativo-En grupo: es el sistema administrativo democrático y participativo. En otras palabras, es aquel donde los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles, es decir, la dirección tiene plena confianza en sus empleados, por lo que es el más abierto de todos los sistemas.
- Importancia del clima organizacional: el clima organizacional, posee especial importancia para cualquier organización que busca continuamente mejorar el ambiente, ya que el comportamiento de los trabajadores, determinado por sus percepciones incidirá enormemente en su actuación ante los procesos; como la toma de decisiones, aparición de conflictos, gestión y solución, también la eficiencia, eficacia y productividad del trabajo.
- Teniendo en cuenta que el conocimiento del clima, a través de una retroalimentación adecuada, permite que los procesos se den de forma correcta en los casos que sean necesarios, de la misma manera, para que exista esto los trabajadores deben sentir satisfacción, ya que, cuanto mayor satisfacción haya habrá mayor productividad.

2.2.21 Planificación estratégica

Strickland y Thompson (op.cit) expresan que la planificación estratégica “es un proceso lógico y sistemático que permite a las altas gerencias, alcanzar un consenso sobre las decisiones estratégicas más importantes de la empresa, facilitando además la planificación del presente y del futuro de cualquier sistema” (p.76).

Referido al tema, David (op.cit) señala:

La planificación estratégica como un proceso mediante el cual se prevé lograr situaciones objetivas, determinando el poder y la potencialidad de los actores que intervienen en escenarios cambiantes, con tiempos críticos y siempre bajo condiciones de incertidumbre. Es la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos. La formulación de estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas de una empresa u organización, el establecimiento de las misiones de la compañía, la fijación de los objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuáles escoger. La ejecución de estrategias requiere que la firma establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asigne recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas en forma exitosa. La evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y formulación (p.87).

En resumen, la planificación estratégica es el proceso de seleccionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos en camino hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados.

La planificación estratégica (P.E) ha sido calificada como el descubrimiento más importante por parte de la administración de empresa en los últimos 20 años. En el pasado no se contaba con la parte formal de ella, ya que en aquella época prevaleció una situación competitiva previsible, estable y con pocos cambios; lo mismo era válido en cuanto al desarrollo tecnológico al cambio social, la demografía y a la situación política.

En la actualidad esa situación cambió significativamente ya que en la organización contemporánea se exige más de la pura reacción o adaptación a los

múltiples cambios que se suscitan en el mundo de hoy, siendo la planificación estratégica la que mejor se adapta a estas circunstancias, ya que, planificar significa intentar dominar el curso de los acontecimientos en la medida de nuestras fuerzas. La planificación estratégica se conoce como la formulación, implantación y evaluación de las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa el logro de sus objetivos.

La planificación estratégica es una herramienta por excelencia de la gerencia estratégica, la cual consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización, la formulación y puesta en marcha de estrategias, permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la visión estratégica y objetivos, del medio ambiente y sus presiones así como de los recursos disponibles. La misma tiene como principales propósitos, primeramente el de minimizar la incertidumbre que existe en el mundo de los negocios, estableciendo cuáles serían las consecuencias de tomar determinadas decisiones administrativas, siguiendo con el de garantizar el éxito de una organización a lo largo del tiempo.

2.2.22 Importancia de la planificación estratégica

Cope D. (op.cit) señala: “En la actualidad la mayor parte de las organizaciones utilizan la planificación estratégica como una herramienta indispensable para prever su futuro y desarrollar los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlos” (p.20)

Dados muchos retos y oportunidades existentes en el mercado global, la planificación estratégica ha representado mucha importancia en los últimos tiempos debido a que muchas empresas la han utilizado como pilar fundamental en el desenvolvimiento de todas sus actividades. Es importante por cuanto:

- Proporciona el marco teórico para la acción: lo cual permite que los gerentes y otros individuos en la compañía evalúen en forma similar las situaciones estratégicas, analicen las alternativas con un lenguaje común decidan sobre las acciones (con base en un conjunto de opiniones y valores compartidos) que se deben emprender en un periodo razonable.
- Incrementa la capacidad de la organización: esto es con la finalidad de implementar el plan estratégico de manera completa y oportuna. Así mismo ayuda a que la organización se desarrolle, organice, además, utilice una mejor comprensión del entorno en el cual opera, en el campo en donde funciona de tanto sus clientes actuales como potenciales, así como de sus propias capacidades y limitaciones.
- Facilita el desarrollo de planes: un plan estratégico guía a cada una de las áreas en la dirección que la organización desea seguir y les permite desarrollar objetivos, estrategias y programas adecuados a las metas.
- Mejor desempeño de la institución: el solo hecho, demostrado por muchos estudios, de establecer una visión, definir la misión, planificar y determinar objetivos, influye positivamente en el desempeño de la institución. La planificación estratégica permite pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas, enfocar la misión de la organización y orientar de manera efectiva el rumbo de una organización, facilitando la acción innovadora de dirección y liderazgo.
- Permite enfrentar los principales problemas de las organizaciones: la planificación estratégica es una manera intencional y coordinada de enfrentar la mayoría de los problemas críticos, intentando resolverlos en su conjunto y proporcionando un marco útil para afrontar decisiones, anticipando e identificando nuevas demandas.
- Introduce una forma moderna de gestionar las instituciones públicas: una buena planificación estratégica exige conocer más la organización, mejorar la

comunicación y coordinación entre los distintos niveles y programas y mejorar las habilidades de administración. La planificación estratégica genera fuerzas de cambio que evitan que las organizaciones se dejen llevar por los cambios, las ayuda a tomar el control sobre sí mismas y no solo a reaccionar frente a reglas y estímulos externos. (p.20)

2.2.23 Plan estratégico

Evoli, F. (op.cit) expresa que:

Es un esfuerzo organizacional, definido y disciplinado que busca que las instituciones definan con la mayor claridad posible su misión y la visión que tienen de esta en el mediano y largo plazo; constituyéndose en una herramienta poderosa que posibilita la adaptación de la organización a medios exigentes, cambiantes y dinámicos, logrando el máximo de eficiencia, eficacia y calidad en la prestación de sus servicios. (p.112).

El objetivo del plan estratégico es trazar un mapa de decisiones para la organización, que señale los pasos para alcanzar la visión estratégica; convertir los proyectos en acciones (tendencias, metas, reglas, verificación y resultados).

2.2.24 Etapas de la planificación estratégica

David (op.cit), señala que: “El proceso de administración estratégica consta de tres etapas, las cuales son: formulación, Implementación y Evaluación de las estrategias” (p.198). Las mismas se definen a continuación:

Relacionado con la Etapa 1, llamada Etapa de la Formulación de la Estrategia, David (op.cit), señala:

Está etapa incluye desarrollar la visión y la misión, identificar las oportunidades y amenazas externas para la organización, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se habrán de seguir” (p. 199)

Entre los temas de la formulación de la estrategia están decidir qué nuevos negocios emprender, cuales abandonar, como asignar los recursos, si conviene expandir las operaciones o diversificarse, si es recomendable entrar en mercados internacionales, si es mejor fusionarse o crear una empresa conjunta, y cómo evitar una toma de poder hostil.

En referencia a la Etapa 2, llamada la Etapa de la Implementación de la Estrategia, David (op.cit), expresa: “...Requiere que la empresa establezca objetivos anuales, formule políticas, motive a los empleados y destine recursos para llevar a la práctica las estrategias” (p.200)

Implementar la estrategia significa movilizar a los empleados y gerentes para que pongan en práctica las estrategias formuladas. Considerada a menudo como la etapa más difícil dentro de la administración estratégica, la implementación de la estrategia requiere de disciplina personal, compromiso y sacrificio.

Una implementación exitosa depende de la capacidad de los gerentes para motivar a los empleados, lo cual constituye más un arte que una ciencia. Las estrategias formuladas pero que jamás se ponen en práctica no cumplen con ningún propósito útil.

Por último la Etapa 3, llamada la Etapa de la Evaluación de la Estrategia, David (op.cit), cita: “Es la etapa final de la administración estratégica. Los gerentes necesitan saber de inmediato que ciertas estrategias no están funcionando bien, y la

evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información”
(p.201)

Todas las estrategias son susceptibles a futuras modificaciones, ya que los factores tanto externos como internos cambian de manera constante. Tres actividades fundamentales de la evaluación de la estrategia son:

- 1. Revisar los factores externos e internos que son la base de las estrategias actuales.
- 2. Medir el desempeño.
- 3. Realizar acciones correctivas. La evaluación de la estrategia es tan necesaria porque ¡el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana! El éxito siempre genera problemas nuevos y diferentes; las organizaciones que se muestran indulgentes consigo mismas se condenan a desaparecer.

La figura 2.1, representa el modelo de administración estratégico establecido por David (2008)

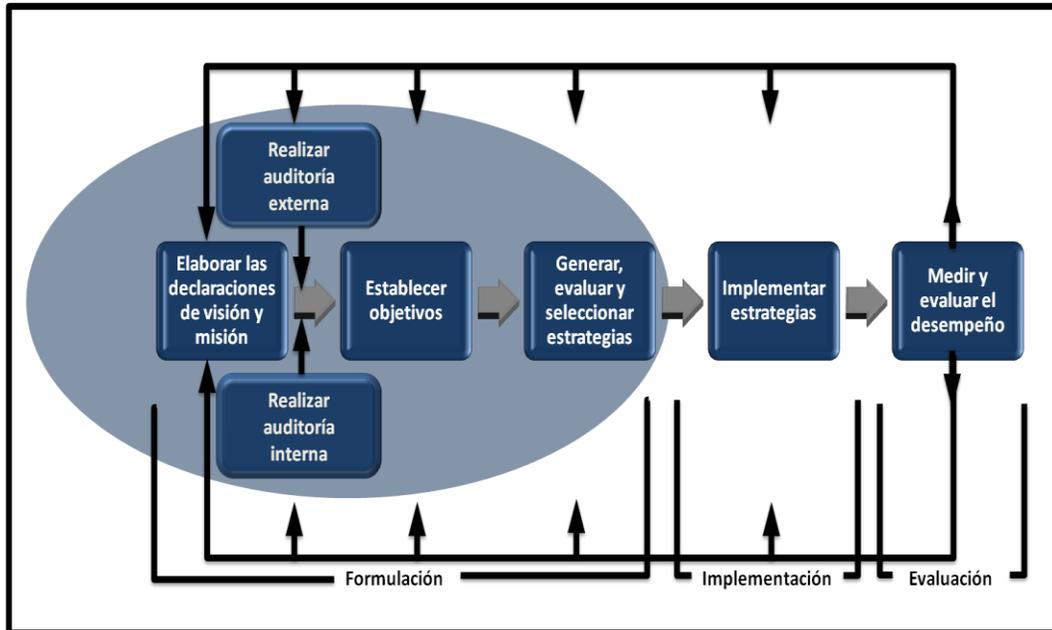


Figura 2.1. Modelo completo de la administración estratégica
Fuente: David, 2008.

2.2.25 Formulación de estrategias

David. (op.cit) señala:

Las estrategias son acciones potenciales que requieren de decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa. Además, las estrategias afectan la prosperidad a largo plazo de la organización, por lo general, durante un mínimo de cinco años, y por eso, se orientan hacia el futuro. Las estrategias tienen consecuencias multifuncionales o multidivisionales y requieren que la entidad reconsidere los factores tanto internos como externos a los que se enfrenta. (p. 529)

La formulación de una estrategia lleva consigo el análisis gerencial de cómo lograr los resultados planificados con relación a la situación y las expectativas de la

organización. Los objetivos son los “fines” y la estrategia es el “medio” para alcanzarlos.

En realidad, la estrategia es una herramienta gerencial directiva para lograr los objetivos estratégicos. La tarea de formular una estrategia empieza con un estricto análisis de las situaciones interna y externa de la empresa. Cuando los gerentes han comprendido cuál es la “situación total”, entonces podrán idear una estrategia que logre los resultados financieros y estratégicos planeados.

2.2.26 Planeación táctica

Morrissey, G. (1996) señala que:

Los planes de acción son el medio específico mediante el cual se logran los objetivos que se plantean para la organización. Así mismo, también representan el punto en el proceso de planeación cuando se necesita establecer quién los va a implementar y quién va a participar de manera activa, independientemente de que hayan participado en etapas previas de la planeación (p.76).

Los planes de acción básicamente incorporan estos cinco (5) factores:

- Los pasos o acciones específicos que se requerirán.
- Las personas que serán encargadas de ver que se cumpla cada paso o acción.
- El programa para realizar los pasos o acciones.
- Los recursos que se necesitarán destinar para llevarlos a cabo.
- Los mecanismos de retroalimentación que se emplearán para controlar el progreso dentro de cada paso de las acciones.

2.2.27 Propósitos de un plan de acción

Morrissey, G. (op.cit) establece que:

El primer propósito y más importante de un plan de acción es identificar con claridad lo que necesita suceder para lograr el objetivo. Aunque esto podría ser o parecer obvio, la importancia de esta reflexión se manifiesta cuando descubre que ha pasado por alto algo importante. De manera irónica, es raro que un suceso poco usual cause problemas importantes que impida el logro de un objetivo. Con más frecuencia, dicha falla ocurre porque alguien deja de hacer algo normalmente esperado. El plan de acción ayuda a asegurarse que no se pase por alto lo que es obvio (p.86).

De igual forma, otro propósito del plan de acción es probar y validar el objetivo. Con frecuencia se éstos se establecen basados en los resultados deseados, sin una garantía real de que en efecto se puedan lograr. El plan de acción crea una base más racional para establecer si:

- El objetivo puede lograrse de manera razonable dentro del tiempo proyectado.
- Se tiene el conocimiento y la capacidad necesaria para llevar a cabo el plan.
- Se tiene o puede obtener los resultados necesarios.
- Se tiene acceso a toda la información necesaria.
- Se tiene otras opciones que se necesitan tomar en consideración.

2.2.28 Elaboración de un plan de acción

Morrissey, G. (op.cit) indica que:

Por lo general, se define un plan de acción mediante uno de los siguientes tres enfoques o una combinación de ellos:

Una serie de actividades o de sucesos específicos, no necesariamente interrelacionados, que llevarán al logro del objetivo.

Un enfoque analítico o para la solución de problemas, que incluye una serie de sucesos interrelacionados. Mediante este proceso, es necesario que primero se identifique con claridad los problemas a solucionarse o las circunstancias a cambiarse. Después, se analizarán éstos para establecer los cursos adecuados de acción que se implantan de manera secuencial, para finalmente lograr el objetivo.

Una serie de objetivos más pequeños o a menor plazo, que desglosen el objetivo en segmentos del resultado total. También se pueden desglosar los objetivos por región, por línea de productos, por mercado específico o por una variedad de otros indicadores que podría ser conveniente rastrear (p.112).

2.3 Bases legales

Para la presente investigación se consideró como fundamento legal tres modalidades de leyes y reglamentos que sirven como apoyo:

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), Ley orgánica de prevención, condiciones y medio ambiente de trabajo (LOPCYMAT)

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, corresponde el máximo documento que rige la perspectiva legal del país en relación al ciudadano en vinculación con lo político, social, cultural, ideológico entre otros basamentos que definen las bases del país en cuanto a los derechos y deberes de los venezolanos, en relación con la investigación es preciso citar en el título I correspondiente a los Principios Fundamentales el artículo 3 el cual establece que:

El Estado tiene como fines esenciales la defensa y el desarrollo de la persona y el respeto a su dignidad,... la construcción de una sociedad justa y amante de la paz, la promoción de la prosperidad y bienestar del pueblo... La educación y el trabajo son los procesos fundamentales para alcanzar dichos fines.

De este modo, en el artículo 3 se considera que el estado sustenta legalmente la defensa del derecho del hombre a desarrollar su personalidad y el respeto a la dignidad como garantía que brinda la posibilidad de ver la educación y el trabajo como dos importantes procesos para alcanzar los fines de la nación, evidentemente que un hombre que estudie o trabaje y se destaque estará en consonancia con los fines del estado, de este modo el Título III De los Derechos Humanos y Garantías, y los Deberes que establece en el artículo 19 que “ El Estado garantizará a toda persona, conforme al principio de progresividad y sin discriminación alguna, el goce y ejercicio irrenunciable, indivisible e interdependiente de los derechos humanos”. En consideración con el planteamiento de la cita se interpreta del “principio de progresividad” como la garantía de progreso personal, social, académico, cultural entre otros que sitúa al desarrollo del talento humano como una opción para lograr que el hombre en su entorno laboral ejerza como dicta el artículo 20 sobre el “ libre desenvolvimiento de su personalidad, sin más limitaciones que las que derivan del derecho de las demás y del orden público y social” derecho que le concede al venezolano la oportunidad para el pleno desarrollo de la personalidad como un aspecto que le permite demostrar sus potencialidades con el aval que le otorga la constitución.

Seguidamente en el Artículo 21 de este mismo documento se sustenta que “todas las personas son iguales ante la ley, y en consecuencia” todos tenemos los mismos derechos y posibilidades, de tal manera que todos gozamos de los mismos derechos en el país de tal manera el hombre puede desarrollar su talento siempre y cuando:

“No se permitirán discriminaciones fundadas en la raza, el sexo, el credo, la condición social o aquellas que, en general, tengan por objeto o por resultado anular o menoscabar el reconocimiento, goce o ejercicio en condiciones de igualdad, de los derechos y libertades de toda persona”.

Ante el planteamiento del artículo, está presente la proyección social que deben tener las organizaciones al garantizar los derechos del hombre y las posibilidades que le brinden deben ser bajo los valores de igualdad de derechos y con plena libertad de acción.

2.3.1 Deberes y derechos de los trabajadores Art. 53

Los trabajadores y las trabajadoras tendrán derecho a desarrollar sus labores en un ambiente de trabajo adecuado y propicio para el pleno ejercicio de sus facultades físicas y mentales, y que garantice condiciones de seguridad, salud, y bienestar adecuadas.

1. Ser informados, con carácter previo al inicio de su actividad, de las condiciones en que ésta se va a desarrollar, de la presencia de sustancias tóxicas en el área de trabajo, de los daños que las mismas puedan causar a su salud, así como los medios o medidas para prevenirlos.
2. Recibir información teórica y práctica, suficiente, adecuada y en forma periódica, para la ejecución de las funciones inherentes a su actividad, en la prevención de accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales, y en la utilización del tiempo libre y aprovechamiento del descanso en el momento de ingresar al trabajo, cuando se produzcan cambios en las funciones que desempeñe, cuando se introduzcan nuevas tecnologías o cambios en los equipos de trabajo. Esta formación debe impartirse, siempre que sea posible, dentro de la jornada de trabajo y si ocurriese fuera de ella, descontar de la jornada laboral.

3. Participar en la vigilancia, mejoramiento y control de las condiciones y ambiente de trabajo, en la prevención de los accidentes y enfermedades ocupacionales, en el mejoramiento de las condiciones de vida y de los programas de recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social y de la infraestructura para su funcionamiento, y en la discusión y adopción de las políticas nacionales, regionales, locales, por rama de actividad, por empresa y establecimiento, en el área de seguridad y salud en el trabajo
4. No ser sometidos a condiciones de trabajo peligrosas o insalubres que de acuerdo a los avances técnicos y científicos existentes, pueden ser eliminadas. Con modificaciones al proceso productivo o a las instalaciones o puestos de trabajo o mediante protecciones colectivas. Cuando lo anterior no sea posible, el trabajador debe ser provisto de los implementos y equipos de protección personal adecuados a las condiciones de trabajo presentes en su puesto de trabajo y a las labores desempeñadas de acuerdo a lo establecido en la presente Ley, su Reglamento y las convenciones colectivas
5. Rehusarse a trabajar, alejarse de una condición insegura o a interrumpir una tarea o actividad de trabajo cuando, basándose en su formación y experiencia, tenga motivos razonables para creer que existe un peligro inminente para su salud o para su vida sin que esto pueda ser considerado como abandono de trabajo. El trabajador o trabajadora comunicará al delegado o delegada de prevención y al supervisor inmediato de la situación planteada. Se reanudará la actividad cuando el Comité de Seguridad y Salud Laboral lo determine. En estos casos no se suspenderá la relación de trabajo y el empleador o empleadora continuará cancelando el salario correspondiente y computará el tiempo que dure la interrupción a la antigüedad del trabajador o de la trabajadora.
6. Denunciar las condiciones inseguras o insalubres de trabajo ante el supervisor inmediato, el empleador o empleadora, el sindicato, el Comité de Seguridad y Salud Laboral, y el Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laborales.

7. Denunciar ante el Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laborales cualquier violación y medio ambiente de trabajo, cuando el hecho lo requiera o cuando el empleador o empleadora no corrija oportunamente las deficiencias denunciadas, así como cualquier incumplimiento en los programas para la recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social y en la construcción y mantenimiento de infraestructura para su desarrollo.
8. Acompañar a los funcionarios o funcionarias de inspección cuando éstos realicen su labor inspectora en las empresas, establecimientos o explotaciones.
9. Ser reubicados de sus puestos de trabajo o a la adecuación de sus tareas por razones de salud, rehabilitación o inserción laboral.
10. Que se realicen periódicamente exámenes de salud preventivos, y al completo acceso a la información contenida en los mismos, así como a la confidencialidad de sus resultados frente a terceros.
11. La confidencialidad de los datos personales de salud. En tales casos, éstos sólo podrán comunicarse previa autorización del trabajador o trabajadora, debidamente informados, limitado dicho conocimiento al personal médico y a las autoridades sanitarias correspondientes.
12. Participar activamente en los programas de recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social.
13. Expresar libremente sus ideas, opiniones, y organizarse para la defensa del derecho a la vida, a la salud y a la seguridad en el trabajo.
14. Ser protegidos del despido o cualquier otro tipo de sanción por haber hecho uso de los derechos consagrados en esta ley y demás normas que regulen la materia.
15. La defensa en caso de imputaciones o denuncias que puedan acarrearle sanciones en virtud de lo establecido en la presente ley.
16. La privacidad de su correspondencia y comunicaciones y al libre acceso a todos los datos e informaciones referidos a su persona.
17. Recibir oportunamente las prestaciones e indemnizaciones contempladas en esta Ley.

18. Ser afiliados o afiliadas por sus empleadores al Régimen Prestacional de Seguridad y Salud en el Trabajo creado por la Ley Orgánica del Sistema de Seguridad Social.
19. Exigir a sus empleadores el pago oportuno de las cotizaciones al Régimen Prestacional de Seguridad y Salud en el Trabajo.
20. Denunciar ante la Tesorería de Seguridad Social la no afiliación al Régimen Prestacional de Seguridad y Salud en el Trabajo y de los retardos en el pago de las cotizaciones que debe efectuar el empleador o la empleadora y de los cuales el trabajador o la trabajadora tenga conocimiento.

CAPITULO III

MARCO METODOLOÓGICO

3.1 Nivel de la investigación

Al momento de desarrollar una investigación, para la resolución de una problemática de forma científica, es importante contar con el conocimiento acerca del tipo de investigación que podemos seguir. Los tipos de investigación que se plantean desde el punto de vista de los objetivos son: experimentales, históricas y descriptivas.

La investigación descriptiva es aquella que busca especificar las propiedades, características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se somete a un análisis.

Con respecto a la investigación descriptiva, Hernández, Fernández y Baptista (2008), señalan que la investigación descriptiva “busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población”. (p.103)

Según Malhotra (1997), la investigación descriptiva “es el tipo de investigación concluyente que tiene como objetivo principal la descripción de algo, generalmente las características o funciones del problema en cuestión” (p.90).

Al referirse a las investigaciones descriptivas Palella y Martins (2004), dice que “el propósito de este nivel es interpretar realidades de hechos. Incluye descripción, registros, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos”. (p.86). lo que permite demostrar que la investigación se adapta en gran parte al nivel descriptivo de acuerdo a lo propuesto por los autores anteriores;

ya que una vez recolectada la información en el mismo sitio de los hechos, estos son analizados e interpretados, a través de cálculos estadísticos que permitan obtener resultados palpables y así poder darle respuesta a los objetivos planteados. Otra realidad que afianza esta consideración lo representa el hecho de que el investigador conoce de cerca la problemática a investigar, y de alguna manera le facilita la interpretación de los datos

De acuerdo con lo definido anteriormente, en la propuesta de un plan de gestión del talento humano que favorezca el clima organizacional dentro de la gerencia administrativa de la empresa Lubchem de Venezuela C.A Anaco Estado Anzoátegui se empleará la investigación de tipo descriptiva, ya que a través de la observación y de otras técnicas de levantamiento de información y herramientas de análisis se dará respuesta a los objetivos planteados.

3.2 Diseño de la investigación

El diseño de la investigación constituye el plan general del investigador para obtener respuestas a sus interrogantes o comprobar las hipótesis de investigación. El diseño de investigación desglosa las estrategias básicas que el investigador adopta para generar información exacta e interpretable, entre ellas las técnicas e instrumentos para recolectar la información.

De esta manera, el diseño de investigación se define con base a los procedimientos, que se llevaran a cabo para la recolección de datos que a su vez contribuirán con el desarrollo de la investigación basado en diversas fases metodológicas

La investigación puede ser de varios tipos y se puede clasificar de distintas maneras, es común hacerlo en función de su nivel, su diseño y su propósito. Sin

embargo, dada la naturaleza compleja de los fenómenos estudiados, para abordarlos es necesario aplicar no uno sino una mezcla de diferentes tipos de investigación, de hecho es común hallar investigaciones que son simultáneamente descriptivas y transversales, por solo mencionar un caso. En relación al diseño y tipo de investigación Tamayo y Tamayo (2003), indican que: “La metodología constituye la médula del plan, se refiere a la descripción de las unidades de análisis o de investigación, las técnicas de observación y de recolección de datos, los instrumentos, los procedimientos, y las técnicas de análisis”. (p.19). Para Arias (2004), el diseño de la investigación “es la estrategia que adopta el investigador para responder al problema planteado” (p.24).

Según Arias (2006) una 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. p (31).

Considerando la cita de Arias, la presente investigación se considera de campo, puesto que se recolectan datos desde el mismo momento en que estos aparecen, es decir, el investigador está inmerso dentro del campo de trabajo, observa y registra cada una de las informaciones necesarias para llegar a detectar indicadores que le permitan medir la problemática en estudio, saber cuáles son las potencialidades, habilidades y destrezas de personal, conocer el clima organizacional, la motivación, la realidad sociocultural de la organización.

En tal sentido, la investigación posee un diseño de campo, ya que los datos serán extraídos directamente de la realidad de la empresa Lubchem de Venezuela C.A. Anaco, estado Anzoátegui, sin que los mismos sufran modificación alguna.

3.3 Población y muestra

Es imprescindible que en toda investigación y en particular en una investigación de campo se deba recoger y analizar la información que proviene del área de estudio. Por esta razón el investigador debe definir un conjunto que represente la totalidad de elementos, personas, objetos, procesos o la combinación de estos. Este conjunto será de gran utilidad, ya que conformará la fuente que emitirá los datos relevantes del estudio. En términos científicos, esto se conoce como población

Arias (2004), indica que “la población de estudio se refiere al conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan de los elementos o unidades como personas, instituciones, o cosas involucradas en la investigación” (p.54).

Por otro lado, Tamayo y Tamayo (2003), define la población como “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.92). Desde esta perspectiva, se tomará como población a 12 personas que desempeñan sus labores profesionales en la empresa Lubchem de Venezuela C.A

Para Ramírez (2006) la muestra “es un conjunto de casos o individuos procedentes de una población estadística que cumple las siguientes características: La muestra debe ser representativa de la población de estudio...” En base a esto, se puede afirmar que la muestra es un subconjunto representativo de una población por medio de la cual se extrae la información de la población a una escala representativa.

Sabino (2003), señala que la muestra:

Es la parte de un todo que llamada universo y que sirve para representarlo, es decir, consiste en un número de sujetos que reúnen las mismas características de la

población estudiada y por lo tanto son representativos de la misma. Cuando una muestra cumple con las condiciones anteriores, es decir, cuando refleja en sus unidades lo que ocurre en el universo, la llamamos muestra representativa (p.104).

El universo de estudio está formado por 12 personas, que conforman el personal de la Gerencia Administrativa de la empresa Lubchem de Venezuela. Dada las características de esta población pequeña y finita, se tomará como muestra a todo el personal, por lo que la población es igual a la muestra.

De acuerdo a los manuales de estadísticas se sostiene que la mínima cantidad que se necesita para poder aplicar la fórmula del cálculo de la muestra es de doscientas (200) personas, no se aplicó dicha fórmula por no cubrir con ese número y se optó por aplicar la encuesta, tal como lo recomienda la teoría de estadística.

3.4 Técnicas de recolección de datos

Las técnicas e instrumentos de recolección de datos, son los aspectos más importantes dentro de la investigación pues trata de indagar, buscar y conocer los datos necesarios para llegar a conclusiones sobre el fenómeno investigado. De esta manera permite la elaboración de otras herramientas que facilitan la presentación de los resultados a obtener. Esta sección es denominada por algunos autores como la parte operativa de la investigación. Es evidente que las técnicas e instrumentos de recolección de datos, son los que permiten una vez establecidos los lineamientos teóricos, obtener información cuantitativa necesaria para la búsqueda de la resolución del problema estudiado.

Con el propósito de recolectar los datos para el cumplimiento de los objetivos planteados, se utilizarán las siguientes técnicas durante el desarrollo de este trabajo de grado.

3.4.1 Revisión bibliográfica

La bibliografía utilizada para justificar una investigación debe ser sintética, actual, y correctamente descrita. Se deben recoger todas aquellas citas que aporten información relevante acerca del objeto de estudio y suponga una aportación importante.

3.4.2 Observación

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. Se utilizará para elaborar la descripción de la situación actual de la empresa Lubchem de Venezuela C.A.

3.4.3 Entrevista no estructurada

Al respecto, Sabino (op. cit) opina que “es aquella en que existe un margen más o menos grande de libertad para formular las preguntas y respuestas”. (p.118). Es la modalidad menos estructurada posible de entrevista ya que la misma se reduce a una simple conversación sobre el tema en estudio.

3.4.4 El cuestionario

Es un instrumento de investigación que consiste en un conjunto de preguntas que deben ser redactadas de forma coherente, y organizadas, secuenciadas y estructuradas de acuerdo con una determinada planificación, con el fin de que sus respuestas nos puedan ofrecer toda la información Para los analistas los cuestionarios pueden ser la única forma posible de relacionarse con un gran número de personas

para conocer varios aspectos de interés para la investigación. Cuando se llevan a cabo estudios, en organizaciones donde el equipo de trabajo, la comunicación, confianza y disposición están disgregadas por la falta de motivación, se puede distribuir los cuestionarios a todas las personas apropiadas para recabar hechos en relación al objeto de estudio, brindándole confianza a encuestados para que responda con asertividad, seguridad y sinceridad.

En cuanto al cuestionario, el cual descrito de la siguiente forma por Palella y Martins (2004):

Un cuestionario es algo más que una simple lista de preguntas, su diseño es más complicado de lo que puede parecer a primera vista. Debe estar cuidadosamente elaborado en forma y contenido y que ha de tomarse en cuenta una serie de elementos que lo doten de rigurosidad y sistematicidad. (p.120)

Permitió de forma práctica y rápida recolectar la información solicitada de la población muestreada. Este instrumento está diseñado con preguntas de selección simple, con más de dos opciones Si o No, siendo un total de veinticuatro ítems. Específicamente el instrumento de recolección de datos consta de dos hojas de presentación, donde se indica el propósito del estudio, las instrucciones de llenado y el agradecimiento correspondiente

3.4.5 Revisión documental

Es toda la recolección de información referente al tema de estudio consultado documentos, técnicas, normas, libros, revistas entre otros

3.4.6 Operacionalización de variables

En término de metodología, operacionalizar es definir las variables para que sean medibles y manejables, por ello en la Operacionalización de Variables el investigador necesita traducir los conceptos (variables) a hechos observables para lograr su medición. Muchas definiciones señalan que las operaciones que se tienen que realizar para medir la variable, de forma tal, que sean susceptibles de observación y cuantificación dentro del proceso de investigación.

En el cuadro de operacionalización de variables básicamente se encuentra en compendio informativo de la investigación, básicamente se toman los objetivos específicos del objeto de la investigación y se toman conceptos puntuales del tema que han sido abordados en las referencias teóricas para allí definir las variables operativas que serán la base para establecer los ítems que serán desarrollados en el instrumento de recolección de datos

3.4.6.1 Cuadro de operacionalización de variables

Tabla 3.1 Cuadro de operacionalización de variables

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLES CONCEPTUALES	DIMENSIÓN	INDICADOR
Describir el estatus en el que se encuentra el clima organizacional de la empresa Lubchem C.A	Estatus del clima organizacional	Clima Organizacional	Comunicación Liderazgo Motivación Toma de decisiones
Identificar las diferentes fallas que afectan el desempeño laboral en la empresa Lubchem C.A	Fallas que afectan el desempeño laboral	Fallas	Gerenciales Administrativas Recursos Trabajo en equipo
		Desempeño laboral	Habilidades y destrezas Conocimiento

Fuente: El autor

Continuación, Tabla 3.1 Cuadro de operacionalización de variables

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLES CONCEPTUALES	DIMENSIÓN	INDICADOR
Establecer las estrategias requeridas para el desarrollo del talento humano en el desempeño profesional del personal	Estrategias para el desarrollo del talento humano	Desarrollo del talento	Competencias Rotación Selección Capacitación Remuneración
Proponer un plan de acción de gestión de talento humano dirigido al mejoramiento del clima organizacional	Plan de acción de gestión de talento humano	Gestión de talento humano	Formación Profesional Estrategias

Fuente: El autor

3.5 Técnica de análisis de datos

Sabino (2002) lo define como “una técnica en la cual se recopila y ordena la información con el fin de explicar e interpretar las variables para establecer las acciones que permitan dar cumplimiento de los objetivos del proyecto”.

Analizar los datos permite interpretar los resultados obtenidos del diagnóstico realizado, proporcionando un marco de referencia para el establecimiento de acciones dirigidas a dar solución al problema y con ello lograr el cumplimiento de los objetivos.

3.5.1 Diagrama de Ishikawa

Consiste en una representación gráfica sencilla en la que puede verse de manera relacional una especie de espina central, representando el problema analizar y partiendo del problema central las causas que lo ocasionan.

3.5.2 Diagrama de torta

Se utiliza para resumir datos cualitativos de atributos o categóricos. Estos diagramas muestran la cantidad de datos que pertenecen a cada categoría como una parte proporcional a un círculo

3.5.3 Análisis estructural

El punto más importante de este análisis, fue el detectar cuáles son las variables claves, aquellas que ejercieron la mayor influencia sobre las restantes, para formar la matriz de análisis estructural. El mismo permitió interpretar claramente la realidad, ya que por medio de esta herramienta se logró observar, todas las relaciones que tuvieron entre sí las variables que conformaron la problemática estudiada.

3.5.4. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Esta matriz permitió resumir y evaluar todas las oportunidades y amenazas que afectan a la empresa, tales como: información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

3.5.5. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Esta herramienta facilitó el proceso de formulación de estrategias, porque resumió y evaluó las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales del sistema y además, ofreció una base para identificar y examinar las relaciones entre dichas áreas.

3.5.6 Matriz IE

La matriz interna – externa (IE), se utilizó para obtener una segunda impresión y un perfil estratégico definido de la empresa, este método se implementó para la toma de decisión en cuanto a las estrategias a seguir por el sistema bajo estudio, y de esta manera obtener óptimos resultados, todo esto con la verificación de los resultados obtenidos en las evaluaciones del análisis tanto interno como externo.

3.5.7. Matriz FODA

Se utilizó para generar un cotejo entre los factores internos y externos encontrados en el análisis de los mismos, con el propósito de generar estrategias factibles, todo esto con el fin de generar el mayor número de estrategias que permitan la maximización de fortalezas, el mayor aprovechamiento de oportunidades, la minimización del mayor número de debilidades, y así poder eludir las amenazas presentes en la empresa.

3.5.7.1 Estrategias y acciones DO

Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero una empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades.

3.5.7.2 Estrategias y acciones DA

Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas de hecho podría estar en una situación muy precaria.

3.5.7.3 Estrategias y acciones FO

Usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Todos los gerentes querrían que sus organizaciones estuvieran en una posición donde pudieran usar las fuerzas internas para aprovechar las tendencias y los hechos externos.

Por regla general las organizaciones siguen estrategias de DO, FA, o DA para colocarse en una situación donde puedan aplicar estrategias FO. Cuando una empresa tiene debilidades importantes, luchará por superarlas y convertirlas en fuerzas. Cuando una organización enfrenta amenazas importantes, tratará de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

3.5.7.4 Estrategias y acciones FA

Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Esto no quiere decir que una organización fuerte siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo.

La tabla 2.1 muestra el cuadro para la construcción de la matriz FODA

Tabla 3.1 Matriz FODA

FODA	FORTALEZAS (F) Anotar las fuerzas.	DEBILIDADES (D) Anotar las debilidades.
OPORTUNIDADES (O) Anotar oportunidades.	ESTRATEGIAS (FO) Usar las fuerzas para aprovechar las oportunidades	ESTRATÉGIAS (DO) Superar las debilidades aprovechando las oportunidades
AMENAZAS (A) Anotar amenazas.	ESTRATEGIAS (FA) Usar las fuerzas para evitar las amenazas	ESTRATEGIAS (DA) Reducir las debilidades y evitar las amenazas

Fuente: Adaptado de David (2008)

3.6 Fases para el desarrollo de la metodología

El proyecto de investigación se llevó a cabo según la ejecución de cinco (05) etapas secuenciales las cuales sirvieron para el desarrollo de los objetivos

3.6.1 Revisión bibliográfica

La revisión bibliográfica es el punto de inicio de una investigación, porque permite la búsqueda de toda la información necesaria para el desarrollo de un proyecto. Esta etapa comprendió la búsqueda, revisión y estudio de toda la información relacionada con el tema, tomando en consideración las diferentes fuentes disponibles en la empresa, universidades, textos bibliográficos, tesis de grado, foros especializados, internet, entre otros.

3.6.2 Describir el estatus en el que se encuentra el clima organizacional

En esta etapa se aplicó una encuesta de veintidós ítems, los cuales se enfocaban en: comunicación, desempeño, liderazgo, desarrollo y formación profesional, a los miembros del departamento, esta permitió evaluar mediante los ítems cada área y en algunos casos compararlo con la documentación existente, procediendo así a una descripción detallada de cada ítem

Para obtener información también se aplicó la observación, entrevistas no estructuradas, diagrama de torta

3.6.3 Identificar las diferentes fallas que afectan el desempeño de la gerencia administrativa de la empresa Lubchem de Venezuela C.A

En esta etapa se realizó observación directa y entrevistas no estructuradas a cada una de las personas que labora en la Gerencia Administrativa de donde se pudo recabar información acerca de cuál era el problema principal que estaba afectando el desempeño laboral. Finalmente, se realizó un análisis de los problemas encontrados y se complementó con los comentarios del personal entrevistado, en lo que se listaron los focos críticos lo cual sirvió para realizar un diagrama de Ishikawa

3.6.4 Establecer las estrategias para el desarrollo del talento humano en el desempeño profesional del personal de la gerencia administrativa de la empresa Lubchem de Venezuela C.A

En esta etapa, primero se procedió a identificar las fortalezas y debilidades, se realizó observaciones, entrevistas no estructuradas y conversaciones directas con el personal que labora en la Gerencia; con la finalidad de conocer los aspectos internos claves que afecta el clima laboral del departamento, y de esta manera poder establecer objetivos y recomendaciones que, le permitan a la Gerencia cumplir con sus fines propuestos. Esta etapa además se estudia el ambiente externo, considerando aspectos de carácter social, económico, cultural, geográfico y tecnológico; de manera que se puedan aprovechar si son oportunidades y descartar si son amenazas; toda esta información, se obtendrá mediante revisión documental.

Una vez conocidas las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, y manteniendo el modelo estratégico propuesto por Fred David se desarrolló la formulación de estrategias mediante el uso de la Matriz FODA, para que las mismas se pongan en práctica y permitan el logro de los objetivos propuestos por la organización, además de implementar la matriz IE para la selección de las estrategias.

3.6.5 Proponer un plan de acción de gestión de talento humano dirigido al mejoramiento del clima organizacional de la gerencia administrativa de la empresa Lubchem de Venezuela C.A

La realización de esta etapa conllevó al desarrollo de las respectivas acciones que permitirán el logro de cada estrategia formulada, en este se evaluaron los actores, recursos, materiales, y los responsables de que cada actividad se ejecute de la manera planeada.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

El análisis de los resultados, es a su vez la tabulación de los mismos, permite al investigador dar una posible respuesta a las principales interrogantes, y una posible solución al problema, por lo cual será el punto de partida para llevar a cabo los objetivos planteados al inicio de la investigación, es en este punto donde el investigador describe los datos recopilados y posteriormente efectúa el análisis estadístico de las variables. Rodríguez (2001) señala que:

Todo proceso de análisis implica una síntesis, la cual consiste en rehacer, recomponer, decir o representar mucho en poco, de manera fiel y clara. De tal manera que sintetizar es reestructurar un todo en forma condensada, a través de un proceso progresivo y sistemático (p.138).

Dicho análisis se realizó a partir de los resultados arrojados por el instrumento aplicado. Con respecto a la presentación de los resultados Rodríguez (2001) afirma que “se realiza mediante auxiliares ilustrativos que se utilizan para establecer relaciones entre los datos, expresadas con esquemas numéricos, figuras, representaciones o palabras” (p.137). Estos recursos se emplean con el fin de facilitar al lector una mejor interpretación de los mismos.

4.1 Describir el estatus del clima organizacional de la empresa Lubchem de Venezuela C.A.

Los resultados obtenidos en esta primera parte del instrumento aportaron información acerca de la comunicación, el liderazgo y la motivación en el entorno

laboral. Lo cual permitió realizar un análisis detallado acerca del estatus en el cual se encuentra el clima organizacional de la empresa Lubchem de Venezuela C.A.

A continuación se presentan los resultados y análisis de cada uno de los ítems en estudio.

4.1.1 La comunicación en el entorno laboral

Para determinar el nivel de comunicación existente en el entorno laboral se plantearon las siguientes interrogantes:

1. ¿La comunicación entre el gerente y el personal es efectiva?

Tabla N° 4.1 Distribución porcentual de la efectividad entre el gerente y el personal del departamento.

Indicador: Comunicación		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	9	75%
Algunas veces	3	25%
No siempre	0	
No	0	
TOTAL	12	100%

Fuente: El autor

Acá se logra visualizar que un 75% de los empleados considera que si es efectiva mientras que el 25% restante de la muestra opina que algunas veces.



Gráfico 4.1 Distribución porcentual de la efectividad entre el gerente y el personal del departamento.
Fuente: El autor

En relación a los porcentajes observados en la gráfica, una parte del personal reconoce la existencia de deficiencia en la comunicación entre la gerencia y el resto del personal, lo cual es indicativo de que existe una problemática que genera alteraciones dentro del clima organizacional de la empresa. Es importante, reconocer que la comunicación en el entorno organizacional corresponde al hilo informativo entre el personal, permitiéndole consolidar las relaciones, mantener las informaciones y actuar estratégicamente en función de los objetivos de la organización

2. ¿Cree usted que la comunicación existente dentro del departamento afecta el cumplimiento de las metas impuestas?

Tabla N° 4.2 Distribución porcentual de la influencia que posee la comunicación con respecto al cumplimiento de metas departamentales

Indicador: Comunicación		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	9	75%
En ocasiones	2	17%
Nunca	1	8%
TOTAL	12	100%

Fuente: El autor

En el ítem N° 2 El 75% de la población en cuestión seleccionó la alternativa siempre, un 17% consideró que solo en ocasiones esta afecta el cumplimiento de las metas si, y solo un el 8% consideró la alternativa nunca como respuesta tal como se muestra a continuación.

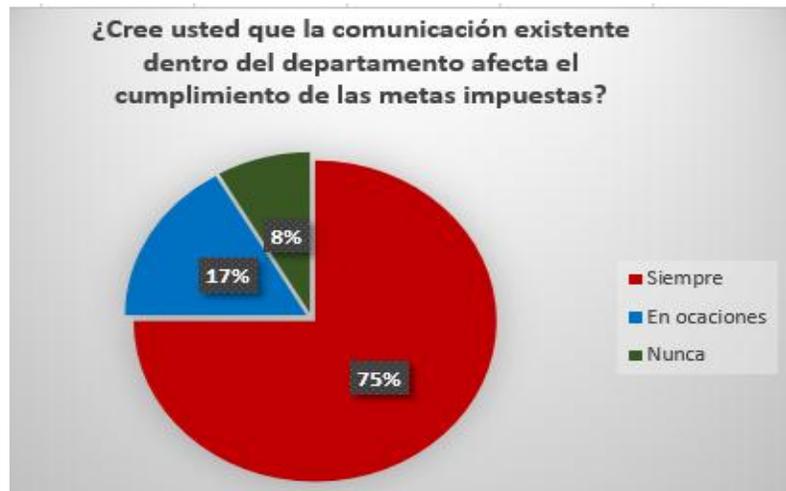


Gráfico 4.2 Distribución porcentual de la influencia que posee la comunicación con respecto al cumplimiento de metas departamentales
Fuente: El autor

En este caso se logra observar que la mayoría de los encuestados asegura que la comunicación existente dentro del departamento afecta el cumplimiento de las metas impuestas por la cual se considera que la misma debe fortalecerse para lograr optimizar el clima organizacional de la empresa

3. ¿Recibe la información necesaria para desarrollar correctamente su trabajo?

Tabla N° 4.3 Distribución porcentual de la entrega de información necesaria para desarrollar las labores asignadas

Indicador: Comunicación		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	3	25%

Fuente: El autor

Continuación, Tabla N° 4.3 Distribución porcentual de la entrega de información necesaria para desarrollar las labores asignadas

Indicador: Comunicación		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Casi siempre	5	42%
Algunas veces	4	33%
Nunca	0	
TOTAL	12	100%

Fuente: El autor

En el ítem N° 3 Se puede observar que un 42% de la población indica que casi siempre recibe la información necesaria para poder realizar sus labores de forma eficaz, seguida por la alternativa algunas veces la cual fue seleccionada por un 33% de la población, y por último tenemos un 25% que asegura que si recibe la información necesaria de forma adecuada



Gráfico N° 4.3 Distribución porcentual de la entrega de información necesaria para desarrollar las labores asignadas

Fuente: El autor

En el ítem N° 3 se busca verificar la eficiencia existente con respecto a la entrega de información necesaria para poder llevar a cabo todas las tareas inherentes

al cargo en cuestión, de forma eficiente y eficaz, en donde de acuerdo a las opciones seleccionadas por los encuestados se puede inferir que la entrega de la información no es del todo eficiente lo cual es indicativo de la existencia de algunas fallas dentro de la línea de comunicación organizacional.

La comunicación interna es la realización de una serie de actividades con el objetivo de que la organización pueda mantener una buena relación entre sus empleados con la cual debe de emplear diferentes medios de comunicación y de esta forma, el trabajo contribuya al logro de las metas y objetivos que se propone la empresa.

Como se puede ver en los resultados obtenidos, la mayoría de los trabajadores aseguran que la comunicación no es la más ideal, estos consideran que no existe buena comunicación entre empleados de departamento a departamento o entre los diferentes niveles jerárquicos.

Es imperante mencionar que el logro óptimo de los objetivos de cualquier organización depende en gran manera del talento humano con el cual cuenta, sin embargo es obligatoria la existencia de un nivel de comunicación definido, que permita y garanticen la reciprocidad de información necesaria tanto para la toma de decisiones en altos niveles jerárquicos, como para la ejecución de las actividades en los diferentes niveles operacionales.

4.1.2 Liderazgo en el entorno laboral

Para determinar el nivel de liderazgo ejercido por el jefe del departamento de administración en sus subordinados se plantearon las siguientes interrogantes:

4. Considera usted ¿que el líder promueve la capacidad del personal de acuerdo con sus necesidades profesionales?

Tabla N° 4.4 Distribución porcentual de la gestión del líder para promover las capacidades del personal de acuerdo a sus necesidades profesionales

Indicador: Liderazgo		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	1	8%
Casi siempre	1	8%
Algunas veces	2	17%
Pocas ocasiones	4	34%
Nunca	4	33%
TOTAL	12	100%

Fuente: El autor

Acá se logra visualizar que un 33% de los empleados considera que su jefe no promueve la capacidad del personal de acuerdo con sus necesidades profesionales, un 34% asegura que solo en pocas ocasiones ocurre, un 17% seleccionó la alternativa algunas veces y las alternativas siempre y casi siempre fueron seleccionadas solo por un 8% de la población en estudio.



Gráfico N° 4.4 Distribución porcentual de la gestión del líder para promover las capacidades del personal de acuerdo a sus necesidades profesionales

Fuente: El autor

En el ítem N° 4 permite deducir que la mayoría de los empleados no perciben al jefe como un líder que les pueda ayudar al crecimiento profesional, lo cual influye directamente con la motivación y aspiraciones del talento humano del cual depende el departamento.

En relación, a la importancia de la promoción de las capacidades del personal de acuerdo con sus necesidades profesionales, los resultados apuntan a que el líder está en la necesidad de cambiar para que genere en el personal un clima de satisfacción que fomente en ellos confianza donde estén seguros que pueden alcanzar su desarrollo profesional

Los planes de carrera y sucesión son visiones estratégicas de la organización, que permite tener una proyección futura de las competencias requeridas en cada cargo y lograr formar el personal con proyecciones efectivas que den al máximo la utilidad del personal en las acciones que ejecuta y consolida el desarrollo profesional de cada uno de los miembros de la organización, la cual será aprovechable por la organización en el futuro.

5. Considera usted ¿que el jefe planifica estratégicamente las acciones del departamento?

Tabla N° 4.5 Distribución porcentual de la gestión del jefe en la planificación estratégica

Indicador: Liderazgo		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	0	
Casi siempre	0	
Algunas veces	2	17%
Pocas ocasiones	1	8%
Nunca	9	75%
TOTAL	12	100%

Fuente: El autor

En el ítem N° 5 El 75% consideró que el jefe no planifica estratégicamente las acciones de la organización un 17% de la población asevera que solo ocurre algunas veces y el 8% asegura que solo sucede en pocas ocasiones.



Gráfico N° 4.5 Distribución porcentual de la gestión del jefe en la planificación estratégica
Fuente: El autor

De acuerdo con los porcentajes, la mayor parte de la población encuestada opina que el jefe nunca planifica, y una pequeña minoría afirma que solo lo hace algunas veces o en pocas ocasiones, lo cual indica que el jefe no hace uso de la planificación estratégica para garantizar la eficiencia y eficacia de las labores realizadas dentro del departamento, mostrando así una importante problemática en cuanto a la dirección del departamento.

Para Alles M. (2007) la planificación se vincula directamente con las estrategias empresariales que busca agregar valor a la empresa, donde se definen la misión, visión, valores y las prioridades de la función de recursos humanos que se considere para el momento. Reyes (2007) considera que se trata de fijar un curso completo de

acciones que han de seguirse, estableciendo claramente los principios que han de orientarlo.

6. ¿Cree usted que su jefe se preocupa porque usted entienda bien cuál es la importancia de su labor dentro del departamento?

Tabla N° 4.6 Distribución porcentual de la atención que posee el jefe en que sus subordinados entienda bien cuál es la importancia de sus labores dentro del departamento

Indicador: Liderazgo		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	0	
Casi siempre	0	
Algunas veces	0	
Pocas ocasiones	1	8%
Nunca	11	92%
TOTAL	12	100%

Fuente: El autor

En este ítem la población en estudio solo consideró dos de las alternativas propuestas, un 92% indicó que su jefe nunca se ha preocupado por mencionar la importancia que poseen las labores para el departamento y un 8% respondió que solo en pocas ocasiones se le ha mencionado.

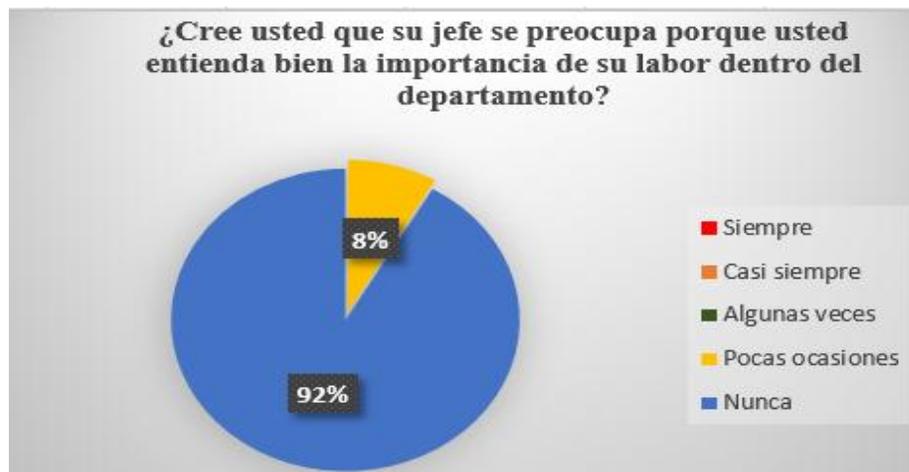


Gráfico N° 4.6 Distribución porcentual de la atención que posee el jefe en que sus subordinados entienda bien cual es la importancia de sus labores dentro del departamento

Fuente: El autor

En el gráfico anterior es evidente que el jefe no comunica a los empleados bajo su cargo la importancia que cada una de sus labores representa para lograr los objetivos y metas planteados por el departamento, lo cual genera un foco de desmotivación para el talento humano, producto de un liderazgo deficiente trayendo como consecuencia declive en el clima organizacional del departamento.

7. ¿Su jefe incita al aporte de ideas para mejorar el desarrollo de sus labores?

Tabla N° 4.7 Distribución porcentual sobre la incitación que ejerce el jefe para que sus subordinados aporten ideas para el desarrollo de sus labores

Indicador: Liderazgo		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	0	
Casi siempre	0	
Algunas veces	3	25%
Pocas ocasiones	2	17%
Nunca	7	58%
TOTAL	12	100%

Fuente: El autor

La tabla 4.6 muestra que la población en estudio considera que el jefe ejerce muy poca estimulación con respecto al aporte de ideas para el desarrollo de las actividades, donde las alternativas consideradas fueron algunas veces (25%), pocas ocasiones (17%) y nunca, siendo esta última la que obtuvo una mayor frecuencia (58%)

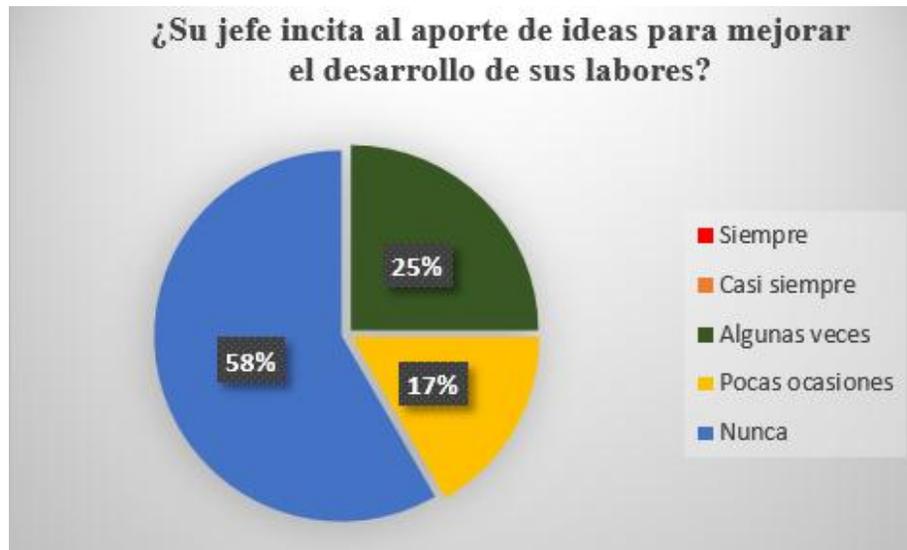


Gráfico N° 4.7 Distribución porcentual sobre la incitación que ejerce el jefe para que sus subordinados aporten ideas para el desarrollo de sus labores

Fuente: El autor

En el anterior gráfico se evidencia que la mayoría de la población en estudio considera que el jefe no posee la suficiente determinación para incitar o conllevar a sus subordinados al aporte de ideas que influyan en el mejoramiento del desarrollo de las actividades dentro del departamento, lo cual permite deducir que el jefe no brinda a sus subordinados la confianza y la motivación suficiente que permita el fortalecimiento del clima organizacional.

4.1.3 Motivación en el entorno laboral

Para conocer el nivel de motivación existente en el departamento de administración en sus subordinados se plantearon las siguientes interrogantes:

8. ¿Se siente bien con el trabajo que le corresponde realizar?

Tabla N° 4.8 Distribución porcentual del bienestar en el trabajo

Indicador: Motivación		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	0	
Casi siempre	10	83%
Algunas veces	2	17%
Pocas ocasiones	0	
Nunca	0	
TOTAL	12	100%

Fuente: El autor

En el ítem N° 8 Se puede evidenciar por medio de las respuestas que el 83% del personal considera que la mayor parte del tiempo se siente bien con el trabajo que realiza y el 17% algunas veces.



Gráfico N° 4.8 Distribución porcentual del bienestar en el trabajo

Fuente: El autor

De acuerdo a la gráfica 4.7 la mayor parte de la población asegura que por lo general se siente cómodo con las labores que realiza dentro del departamento, lo cual es indicativo que la mayoría del personal se sienta capacitado e identificado con sus labores.

Sentirse bien con las labores que desempeña el personal es fundamental para tener un buen clima organizacional, si el personal se encuentra identificado con sus

tareas, se verá reflejado en las actividades que realiza, y esto es primordial para la productividad de la empresa.

9. Cree, ¿que la motivación determina circunstancialmente el desempeño efectivo de las funciones inherentes al cargo?

Tabla N° 4.9 Distribución porcentual de la motivación en el desempeño de las funciones

Indicador: Motivación		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	10	84%
Casi siempre	1	8%
Algunas veces	1	8%
Pocas ocasiones	0	
Nunca	0	
TOTAL	12	100%

Fuente: El autor



Gráfico N° 4.9 Distribución porcentual de la motivación en el desempeño de las funciones

Fuente: El autor

En el ítem N° 9 se puede evidenciar la influencia que tiene la motivación en el desempeño efectivo de las funciones, lo cuales se observan en los porcentajes

obtenidos donde el 84% asegura que la motivación siempre determina circunstancialmente el desempeño efectivo de las funciones inherentes al cargo

Jericó (2006) considera que si una persona dispone de capacidades y actúa en el momento, pero no se compromete con el proyecto puede alcanzar resultados. El inconveniente es en su falta de motivación le impedirá innovar o proponer cosas más allá de las impuestas por su jefe. Según el planteamiento de Jericó la motivación es sin duda un factor determinante en el desempeño profesional del personal, que a la par determina su compromiso y la disposición para generar cambios en los procesos que desarrolla.

De tal manera, que en la gráfica se evidencia la diferencia, dejando claro que la motivación si incide en la efectividad del personal. Mateo y Valdano (1999) plantea acerca de este aspecto que nadie triunfa sin sentir la pasión de crear futuro, y en esa pasión es donde encontramos nuestros más anhelados deseos y la fuerza para conseguirlos. La motivación representa el impulso que el hombre necesita para demostrar sus potencialidades, se trata de una relación intrínseca entre el hacer del hombre y como se sienta en el desempeño de sus funciones.

10. ¿Considera usted que sus necesidades básicas están siendo satisfechas adecuadamente?

Tabla N° 4.10 Distribución porcentual de la satisfacción de las necesidades básicas

Indicador: Motivación		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	0	
Casi siempre	3	25%
Algunas veces	6	50%
Pocas ocasiones	3	25%
Nunca	0	

TOTAL	12	100%
-------	----	------

Fuente: El autor

En el ítem N° 10 la interrogante es ¿Considera usted que sus necesidades básicas están siendo satisfechas adecuadamente? Donde se observa como el 50% de los empleados considera que las necesidades básicas son satisfechas algunas veces, mientras un 25% casi siempre y un 25% pocas ocasiones



Gráfico N° 4.10 Distribución porcentual de la satisfacción de las necesidades básicas
Fuente: El autor

Por otro lado, Reinhard (2000) considera que el estilo directivo debe orientarse al trabajo cooperativo y capacidad para motivar a las personas para que se identifiquen con los objetivos fijados.

De manera, que si se motiva a trabajar en un ambiente grato, cooperativo y comunicativo el desempeño profesional de los trabajadores resultará más efectivo.

Alles(2006) plantea si una persona dispone de capacidades y actúa en el momento, pero no se compromete con el resultado: el único inconveniente es que su falta de motivación le impida innovar o proponer cosas más allá que las propuestas

por el jefe, queda claro que cuando el hombre interactúa eficientemente en su área de trabajo, disfruta, crea y propone ideas que vayan en función de los objetivos.

11. Considera usted ¿qué para mantener el compromiso con los objetivos del cargo es importante que se reconozcan los méritos profesionales y aptitudinales?

Tabla N° 4.11 Distribución porcentual del reconocimiento de los méritos profesionales y aptitudinales

Indicador: Motivación		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	12	100%
No	0	
TOTAL	12	100%

Fuente: El autor

En el ítem N° 11 la interrogante era, considera usted, ¿que para mantener el compromiso con las funciones del cargo es importante que se reconozcan los méritos profesionales aptitudinales? El 100% respondió que si se consideran importante el reconocimiento de los méritos personales y profesionales para mantener el compromiso, indiscutiblemente que el reconocimiento es un factor determinante de la motivación y el compromiso del personal, siendo estos de gran importancia en el desarrollo del talento humano



Gráfico N° 4.11 Distribución porcentual del reconocimiento de los méritos profesionales y aptitudinales
Fuente: El autor

David Mc Clelland planteaba que el talento esta en correlación a la naturaleza de la actividad que hemos de realizar y el contexto organizacional donde se desarrolla. Los aspectos que definen el condicionamiento operante propuesto por Skinner (1975) es básicamente hacer uso de los reforzadores para fortalecer o generar un cambio en cualquier comportamiento que lo produzca.

Los resultados indican que el personal considera es importante que se le reconozcan sus méritos y aportes profesionales, mediante reforzadores positivos, evidenciando así que si una persona es valorada satisfactoriamente se sentirá más en compromiso con la organización y por ende demostrará más sus potencialidades.

Parafraseando a Mora (2008) cuando expresa que hay talentos que requieren ser activados para favorecer a la empresa y a la persona como tal dándole la oportunidad de usar el talento que tiene si el personal se siente valorado se comprometerá con los objetivos de la empresa.

4.1.4 Desempeño laboral

A continuación se presentan una serie de interrogantes dirigidas al personal del departamento de administración para diagnosticar el desempeño laboral de los mismos.

12. ¿La organización explota sus habilidades y destrezas profesionales en relación con las características del cargo?

Tabla N° 4.12 Explotación efectiva y eficaz de habilidades y destrezas

Indicador: Habilidades y destrezas		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	0	
Casi siempre	2	17%
Algunas veces	3	25%
Pocas ocasiones	2	17%
Nunca	5	41%
TOTAL	12	100%

Fuente: El autor

En la tabla anterior se registran los datos porcentuales en el cual el 41% consideró que la organización no ha explotado sus habilidades y destrezas en relación con las características de su cargo un 17%, considera que en pocas ocasiones ocurre, un 25% cree que solo algunas veces, y un 17% asegura que casi siempre la organización ha sacado un completo provecho a sus habilidades y destrezas profesionales.

Alles (2006) manifiesta que “Las personas tenemos diferentes tipos de conocimientos y diferentes competencias, solo un grupo de ambos se pone en acción cuando hacemos algo, ya sea trabajar, practicar un deporte o llevar a cabo una tarea

doméstica” (p.29) Según este planteamiento toda persona tiene habilidades y destrezas, conocimientos en una o diversas áreas.



Gráfico N° 4.12 Explotación efectiva y eficaz de habilidades y destrezas
Fuente: El autor

En el gráfico N° 4.11, se logra observar que la mayoría de la población encuestada, representada por un 41% considera que sus habilidades y destrezas profesionales en relación con las características del cargo no son explotadas, lo cual es indicativo que la organización no presta atención a los niveles de desempeño laboral que presentan sus empleados, lo que trae como consecuencia una incidencia directa sobre el logro de los objetivos establecidos.

Alles (2006) destaca que “el talento necesario para tener éxito en determinados puestos de trabajo se puede desdoblar en competencias” (p.29). En función de este planteamiento se considera que el uso de habilidades, destrezas, conocimientos es un valor agregado a la hora de desenvolverse en determinados puestos de trabajo y desarrollar el talento.

Alles considera que “para tener talento hace falta conocimiento y ciertas características de personalidad que... llamaremos competencias”. (p.34). Si la persona tiene ciertas características destacables de su personalidad que le permita demostrar el conocimiento este se puede aprovechar en situaciones, colocando a la vista la creatividad, el ingenio

13. Siente ¿Qué la organización valora sus potenciales profesionales?

Tabla N° 4.13 Distribución porcentual de la valoración de las potencialidades profesionales

Indicador: Habilidades y destrezas		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	0	
Casi siempre	1	8%
Algunas veces	3	25%
Pocas ocasiones	2	17%
Nunca	6	50%
TOTAL	12	100%

Fuente: El autor

Se constató que el 50% expresó que nunca se valora sus potencialidades profesionales, un 17% expresa que solo en pocas ocasiones, un 25% menciona que algunas veces y solo un 8% consideró que casi siempre es valorada sus potencialidades profesionales. Alles (2006) expresa que “determinar que significa el talento para una determinada posición, y luego expresarlo en términos de competencia. Tener talento para una determinada posición quiere decir poseer incierto número de competencias en un grado determinado” (p.54)



Gráfico N° 4.13 Distribución porcentual de la valoración de las potencialidades profesionales
Fuente: El autor

Al observar y comparar los resultados porcentuales, se determina que una parte del personal considera que sus habilidades han sido valoradas, sin embargo una mayor parte opinó que no.

Sagi y Grande (2001) establece que las competencias son “conjunto de conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y actitudes (saber estar y querer hacer) que, aplicados en el desempeño de una determinada responsabilidad o aportación, asegura el buen logro” (p.86)

Por lo tanto, valorar las potencialidades de cada uno de los miembros de la organización representa mayor efectividad en el buen funcionamiento de todas las funciones laborales.

14. ¿Usted expresa sus conocimientos y experiencias en las actividades del cargo que desempeña?

Tabla N° 4.13 Distribución porcentual de la utilización de los conocimientos y experiencias en el desempeño laboral

Indicador: Habilidades y destrezas		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	9	75%
Casi siempre	3	25%
Algunas veces	0	
Pocas ocasiones	0	
Nunca	0	
TOTAL	12	100%

Fuente: El autor



Gráfico N° 4.13 Distribución porcentual de la utilización de los conocimientos y experiencias en el desempeño laboral

Fuente: El autor

Un 75 % del personal opinó que siempre expresa sus conocimientos y un 25% dijo que casi siempre. El personal hace uso de sus habilidades técnicas y profesionales en el desarrollo de sus funciones, aun así la efectividad en el

desempeño laboral está a cargo de los factores internos y externos presentes en la organización.

Mora (2008) establece que en las organizaciones hay una parte del personal que logra dar a conocer sus talentos mientras que hay talentos que deben ser activados en pro de optimizar los resultados que favorezcan la práctica.

15. ¿Dispone de los recursos adecuados para realizar el trabajo?

En este ítem se hace especial énfasis en la disponibilidad de recursos que maneja el personal ya que parte importante del desempeño de los empleados depende de las herramientas e instrumentos con que dispone para llevar a cabo sus obligaciones laborales.

Tabla N° 4.13 Distribución porcentual de la disposición de los recursos materiales para realizar el trabajo

Indicador: Recursos		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	10	75%
Casi siempre	2	25%
Algunas veces	0	
Pocas ocasiones	0	
Nunca	0	
TOTAL	12	100%

Fuente: El autor



Gráfico N° 4.13 Distribución porcentual de la disposición de los recursos materiales para realizar el trabajo
Fuente: El autor

En la gráfica se puede apreciar que todo el personal estuvo de acuerdo que disponen de todos sus recursos materiales para realizar su trabajo, esto se traduce en algo sumamente bueno para la organización debido a que esto no constituye una amenaza para el libre desarrollo de las actividades.

16. ¿Los empleados tienen claras sus responsabilidades individuales?

Tabla N° 4.16 Distribución porcentual de las responsabilidades individuales

Indicador: Responsabilidad		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	10	75%
Casi siempre	2	25%
Algunas veces	0	
Pocas ocasiones	0	
Nunca	0	
TOTAL	12	100%

Fuente: El autor

El 75% de la muestra opinó que tienen claras sus responsabilidades individuales, mientras que el 25% indicó que casi siempre tienen claro cuáles son sus responsabilidades individuales dentro del puesto en el cual labora.

En este ítem, se puede observar que el personal está claro cuáles son las responsabilidades individuales exigidas por su puesto de trabajo. El conocimiento de esto es un punto favorable para la organización ya que evita, el incumplimiento laboral, la ineffectividad y la duplicidad de funciones, sin embargo esto debe ir de la mano, de un liderazgo efectivo, y un clima organizacional optimo que brinde al empleado la motivación y empuje necesario para llevar a cabo el cumplimiento de sus responsabilidades de forma eficiente y eficaz.

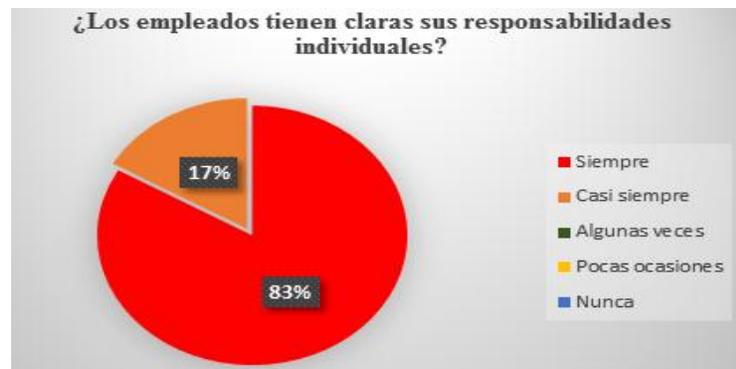


Gráfico N° 4.16 Distribución porcentual de las responsabilidades individuales
Fuente: El autor

4.1.5 Desarrollo del talento

17. ¿La organización implementa programas de formación orientados a alinear las competencias personales con las de la organización?

Tabla N° 4.17 Distribución porcentual la implementación de los programas de formación

Indicador: Competencias		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	0	
Casi siempre	0	
Algunas veces	8	67%
Pocas ocasiones	4	33%
Nunca	0	
TOTAL	12	100%

Fuente: El autor

Acá se puede observar que el 67% de la muestra contestó algunas veces mientras que el 33% menciona que en pocas ocasiones la organización implementa programas de formación para mejorar su desempeño profesional, La formación profesional del personal representa la herramienta más proactiva que puede generar la organización



Grafico N° 4.17 Distribución porcentual la implementación de los programas de formación

Fuente: El autor

En la gráfica anterior, se observan las oportunidades de formación que se otorgan dentro de la organización, evidentemente que la organización requiere revisar las necesidades del adiestramiento de todo el personal para abordar estratégicamente las acciones para preparar al personal en el área que se desenvuelve.

Alles (2006) plantea que “las acciones tendientes alcanzar un grado de madurez o perfección del puesto de trabajo que la persona ocupa en el presente o se prevé que ocupará más adelante” (p.64).

Tal como lo indica la cita, se debe prever las necesidades del adiestramiento en función del desenvolvimiento futuro de la persona en un puesto de trabajo. Claro está que las condiciones para el cargo actual deben estar dadas con una formación constante y efectiva.

18. ¿Se tienen definidos instrumentos para medir el desempeño?

Tabla N° 4.18 Distribución porcentual de la implementación de instrumentos para medir el desempeño

Indicador: Competencias		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	1	8%
No	11	92%
TOTAL	12	100%

Fuente: El autor

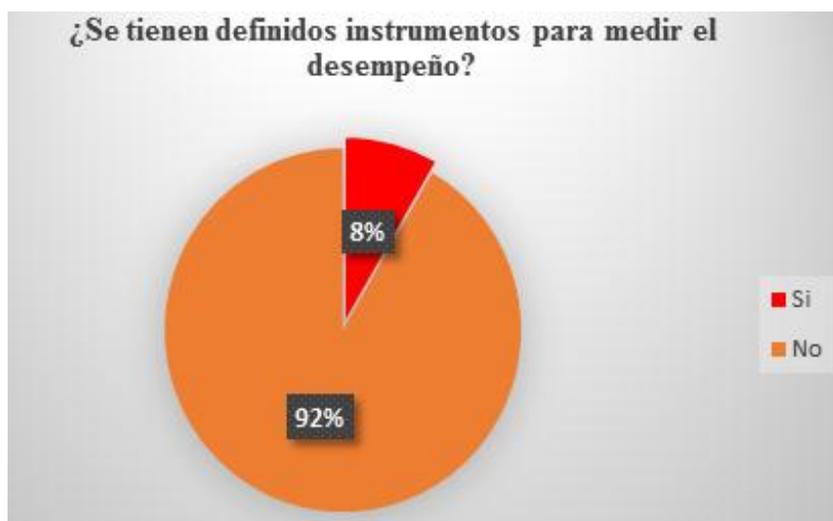


Gráfico N° 4.18 Distribución porcentual de la implementación de instrumentos para medir el desempeño
Fuente: El autor

Acá es claramente visible que la organización no posee instrumentos que permitan medir el desempeño de sus empleados lo cual genera travas y barreras para emprender acciones orientadas a obtener resultados positivos dentro de la organización.

19. ¿Se definen o elaboran los perfiles del cargo con base en las competencias establecidas por la empresa?

Tabla N° 4.19 Distribución porcentual de la elaboración de los perfiles de cargo en base a las competencias de la empresa

Indicador: Competencias		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	10	83%

No	2	17%
TOTAL	12	100%

Fuente: El autor



Gráfico N° 4.19 Distribución porcentual de la elaboración de los perfiles de cargo en base a las competencias de la empresa

Fuente: El autor

Se observó que el 83% afirmó que si elaboran perfiles de cargo en base a las competencias de la empresa y el 17% manifestó que no. En contraparte con el ítem anterior, el hecho que la organización posea los perfiles de cada cargo definido y actualizado ayuda a determinar qué factores harán que el desempeño del mismo sea eficaz. En este aspecto hacer una correcta descripción del puesto de trabajo ayuda a determinar los requerimientos del mismo.

Otro de los factores que implica la descripción del puesto de trabajo es que permite la valoración del mismo, la selección de la persona idónea para el mismo y la posibilidad de evaluar el desempeño de la persona que desarrolla un puesto de trabajo determinado.

La descripción de un puesto de trabajo también permite determinar de un modo correcto la formación del ocupante y el programa de desarrollo personal dentro de la empresa. Al mismo tiempo también determinará una definición exacta de la persona que sustituirá al capital humano que ocupa un puesto de trabajo específico cuando cese la actividad del trabajador titular, bien por jubilación del mismo o cualquier otra causa.

20¿Se dispone de una descripción escrita de los puestos de trabajo?

Tabla N° 20 Distribución porcentual de una descripción escrita de los puestos de trabajo

Indicador: Competencias		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	10	83%
No	2	17%
TOTAL	12	100%

Fuente: El autor

En el ítem N° 20 la pregunta estaba dirigida a conocer si existe en la organización el análisis y la descripción del cargo que ocupa cada uno de los miembros del departamento, el 83% seleccionó que si y el 17% que no.

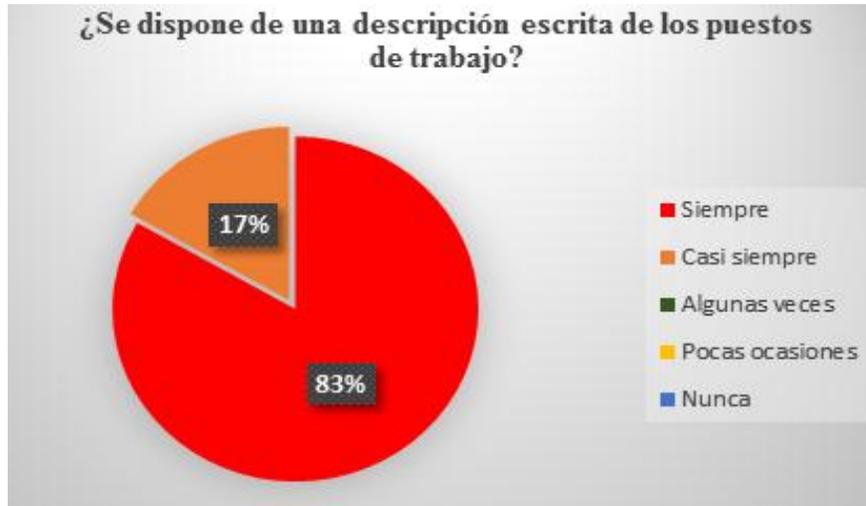


Gráfico N° 20 Distribución porcentual de una descripción escrita de los puestos de trabajo

Fuente: El autor

Ante este porcentaje, se considera que la mayor parte del personal conoce con claridad las funciones específicas de su cargo, acá es imperante mencionar que el objetivo principal de la descripción de puestos es servir de herramienta para enumerar las funciones y responsabilidades que conforman cada uno de los puestos de la empresa, definiendo la finalidad que cumplen cada uno de ellos.

El hecho de incluir dentro de los puestos de trabajo objetivos es una herramienta que nos permitirá tener relación directa con la eficiencia en el ejercicio del desempeño en el puesto, con el perfil requerido y especialmente como un elemento motivador para superarnos día a día en busca de los objetivos fijados.

21¿Existe rotación de puestos?

Tabla N° 21 Distribución porcentual sobre la rotación de puestos dentro del departamento

Indicador: Rotación		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	11	92%
Casi siempre	1	8%
Algunas veces	0	
Pocas ocasiones	0	
Nunca	0	
TOTAL	12	100%

Fuente: El autor

En el ítem N° 21 se pretende verificar la regularidad con la cual se realizan rotaciones de puestos dentro del departamento en cuestión, donde el 92% de la población asegura que siempre y el resto asegura que casi siempre se realizan las rotaciones dentro del departamento.

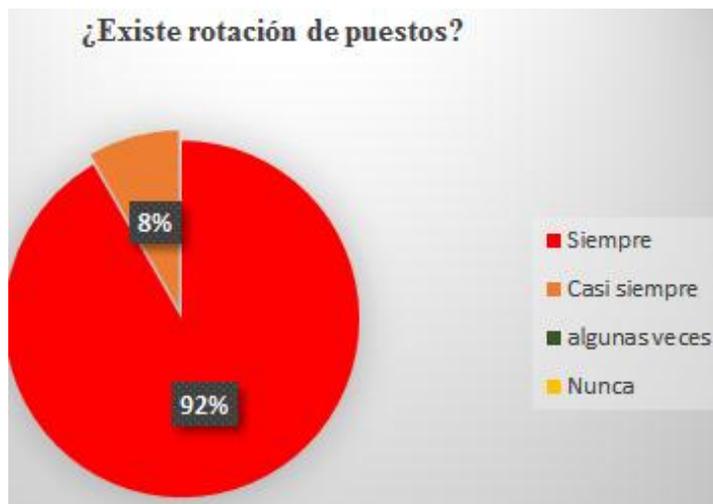


Gráfico N° 21 Distribución porcentual sobre la rotación de puestos dentro del departamento

Fuente: El autor

El anterior gráfico evidencia claramente la constante rotación que existe dentro del departamento, lo que trae consigo falta de integración entre el equipo de trabajo, no permite la especialización del empleado y retraso en la ejecución de las actividades debido a la adecuación del personal a su nuevo puesto de trabajo.

4.1.6 Formación profesional

22. ¿Tiene la disposición de especializarse en nuevas áreas de conocimiento?

Tabla N° 4.22 Distribución porcentual de la disposición para especializarse en nuevas áreas

Indicador: Especialización		
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	12	100%
No	0	
TOTAL	12	100%

Fuente: El autor

En la tabla anterior se muestra que el 100% de la población se encuentra dispuesta a especializarse en nuevas áreas de conocimiento



Gráfico N° 4.22 Distribución porcentual de la disposición para especializarse en nuevas áreas

Fuente: El autor

Se evidenció que el personal está en la total disposición de asistir a programas de formación que actualice sus conocimientos y le permita desarrollar otras áreas de aprendizaje, antes la organización a través de la evaluación de desempeño, debe determinar las necesidades puntuales de adiestramiento que requiere el personal para ser eficaz al momento de organizar y gestionar los planes de capacitación.

La organización debe canalizar estas necesidades de formación y emprender acciones para el aprovechamiento al máximo de las potencialidades del personal a fin de garantizar que se sienta identificado con lo que ejecuta y no se desmotive

El talento humano, es la evolución del concepto de personal o recursos humanos en las organizaciones, considerándolo una de las dimensiones más amplias en lo que se refiere a reconocimiento de potencialidades del hombre que representa una diversidad de aprendizajes cotidianos lo que le proporciona destreza y habilidad para el mejor desarrollo de su potencial.

Luego de haber realizado el análisis de cada uno de los ítems se pudo evidenciar la existencia de un conjunto de factores que afectan directamente al talento humano y por ende al clima organizacional de la gerencia administrativa de la empresa Lubchem de Venezuela C.A., lo cual conlleva a la necesidad de crear estrategias que permitan el desarrollo del talento humano y optimización del clima organizacional, ya que estos son considerados como el factor primordial para lograr la adaptación y capacitación de respuesta de la organización ante las actuales demandas de su entorno.

4.2 Identificación de las diferentes fallas que afectan el desempeño de la Gerencia Administrativa de la empresa Lubchem de Venezuela.

Una vez descrito y estudiado el estado actual en el que se encuentra el clima organizacional se presentan los aspectos que con base a encuestas y a la información recopilada se han identificado como las que presentan mayor deficiencia, generando diversas situaciones las cuales afectan el desenvolvimiento de las actividades y por lo tanto menores ganancias.

- Deficiencia en la comunicación: la comunicación es uno de los puntos más importante pues de esta depende el desarrollo de todas las actividades, si esta no es efectiva y no cuenta con los métodos correctos y eficientes se corre el riesgo de llegar a puntos críticos. En la Gerencia Administrativa de la empresa Lubchem de Venezuela es notoria una falta de comunicación interna, lo cual se puede evidenciar en varios asuntos negativos desde rehacer nuevamente el trabajo hasta retrasos en la planificación debido a la carencia de información desde los directivos hacia los colaboradores.
- Deficiencia en el liderazgo: el líder se caracteriza por su visión a largo plazo por adelantarse a los acontecimientos, por anticipar los problemas y detectar oportunidades antes que los demás. En el departamento el líder no es constante en la formulación de una planificación estratégica y esta es un elemento esencial para lograr el éxito en las organizaciones a través de su correcta implantación, esto desencadena desorganización al no tener claro cuáles son las prioridades.
- Ausencia de motivación: la motivación es la capacidad que tienen las empresas y organizaciones para mantener el estímulo positivo de sus

empleados en relación a todas las actividades que realizan para llevar a cabo los objetos de la misma, es decir, en relación al trabajo. Este departamento no cuenta con programas de incentivo para recompensar a sus empleados cuando sus méritos sobrepasan las expectativas de la organización, este genera en los empleados poco sentido de pertenencia al no reconocerles los méritos

- Desestimación de las competencias: las competencias son las capacidades para responder exitosamente a una demanda compleja o llevar a cabo una actividad o tarea, según criterios de desempeño definidos la empresa o sector productivo, con respecto a este indicador se pudo constatar que el departamento posee los perfiles de los cargos, y la descripción de los puestos de trabajo lo cual es un punto a favor del clima organizacional, sin embargo no existen instrumentos definidos que permitan medir el desempeño laboral, de igual manera la organización no implementa programas de formación que orienten o alineen las competencias personales con las de la organización lo que incide directamente en la óptima ejecución de las competencias aunque estas estén claramente definidas.
- Constantes rotaciones: Cuando una organización posee una alta tasa de rotación la moral del empleado por lo general cae en picada. Los empleados a menudo se sienten frustrados con todos los cambios constantes que se producen y se desilusionan, es bien sabido que después de unos pocos cambios los empleados pueden sentirse frustrados o confundidos en cuanto a lo que se supone que deben hacer. Cuando esto sucede la moral baja y los empleados se dan por vencidos, sumado a esto también se encuentra la falta de especialización, ausencia del trabajo en equipo y por supuesto una disminución en los niveles de productividad laboral.

Todos estos problemas descritos afectan de forma directa al clima organizacional no solo de la Gerencia Administrativa de la empresa Lubchem de Venezuela, sino de toda la empresa en general ya que toda organización es como un conjunto de engranajes los cuales deben funcionar de forma coordinada y armoniosa para el logro de los objetivos trazados, ya que al haber una pequeña descoordinación en cualquiera de sus engranajes todo el proceso se ve afectado, de forma directa o indirecta ocasionando retraso y obstáculos en el alcance de los objetivos. En la figura 4.1 se recopila toda esta información a través de un Diagrama Causa-Efecto

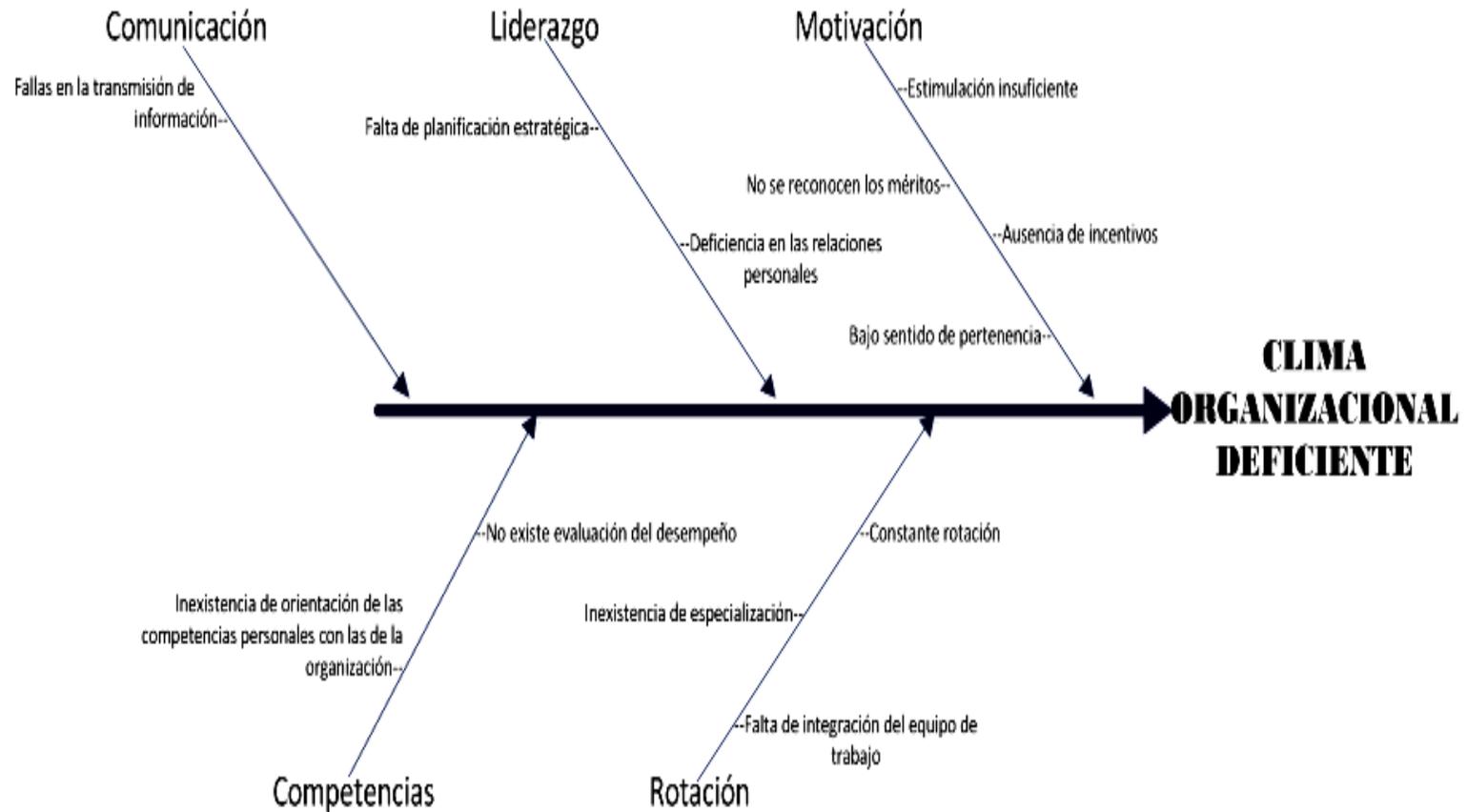


Figura 4.1 Diagrama Causa-Efecto del clima organizacional de la Gerencia Administrativa de la empresa Lubchem de Venezuela C.A.
Fuente: El autor

4.3 Establecer las estrategias para el desarrollo del talento humano en el desempeño profesional del personal de la Gerencia Administrativa de la empresa Lubchem de Venezuela C.A

4.3.1 Presentación de variables encontrados en el análisis interno

A continuación, en la tabla 4.23, se presenta de una manera general todas las variables encontradas en la evaluación de los factores internos del departamento de Administración y Finanzas de la empresa Lubchem de Venezuela

Tabla N° 4.23. Variables encontradas en el análisis interno

N°	VARIABLES ENCONTRADAS
FORTALEZAS	
F.1	El personal expresa sus conocimientos y experiencias en las actividades del cargo que desempeña
F.2	Se cuenta con manuales de cargo
F.3	Los perfiles de cargo están definidos
F.4	Disponibilidad de recursos para realizar las labores
F.5	Estructura organizativa bien definida
F.6	Disponibilidad del personal para la capacitación y especialización
F.7	Se cuenta con tecnología de punta
F.8	Se cuenta con buen espacio físico
DEBILIDADES	
D.1	Poco fortalecimiento de las relaciones interpersonales
D.2	Liderazgo deficiente
D.3	Inexistencia de instrumento para evaluación del desempeño
D.4	Inexistencia de cultura para la planificación estratégica
D.5	Líneas comunicacionales deficientes
D.6.	No se reconocen los méritos profesionales
D.7	No se aprovechan los manuales de cargo
D.8	Constante rotación de puestos
D.9	Inexistencia de planes de motivación

Fuente: El autor

4.3.2 Análisis estructural de los factores internos

El método del análisis estructural fue el escogido para realizar la ponderación de las variables que conforman las fortalezas y debilidades del departamento de Administración y Finanzas de la empresa Lubchem de Venezuela, ya que permite resumir esa información, de acuerdo a las relaciones directas que entre ellas existen.

Este análisis tiene como finalidad mejorar la situación interna, facilitar la información de los factores y elaborar estrategias eficientes que permitan disminuir o enfrentar estas debilidades y aprovechar las fortalezas. El punto más importante, es el de detectar cuáles son las variables claves, es decir, aquellas que ejercen la mayor influencia sobre las restantes.

La construcción de la Matriz de Análisis Estructural se realizó a partir de las interconexiones entre las variables más importantes previamente seleccionadas según el cuestionario y las entrevistas realizadas en el departamento, se estableció un sistema binario de oposición: Influencia Real (1) vs. Influencia Nula (0), por lo cual se le asigna 1 ó 0 a cada una de las relaciones existentes entre las variables que representan las debilidades y fortalezas.

La sumatoria de los números por filas indican las veces que cada una de las variables impacta a las restantes, esto es conocida como el índice de motricidad, porque indica la fuerza de cada una sobre las demás. La sumatoria de las columnas, representa las veces en que cada variable es influida por las restantes, conocida como índice de dependencia, porque indica el grado de subordinación de cada variable con respecto a las demás.

En la tabla 4.24 se pueden observar los resultados obtenidos a través de esta matriz

Tabla N° 4.24. Análisis estructural de factores internos

N°	Influencia de / sobre	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	Mot.
1	El personal expresa sus conocimientos y experiencias en las actividades del cargo que desempeña	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	0	6
2	Se cuenta con manuales de cargo	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	4
3	Los perfiles de cargo están definidos	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	5
4	Disponibilidad de recursos para realizar las labores	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
5	Estructura organizativa bien definida	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	2
6	Disponibilidad del personal para capacitación y especialización	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	5
7	Se cuenta con tecnología de punta	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
8	Se cuenta con buen espacio físico	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
9	Poco fortalecimiento de las relaciones interpersonales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	1	5
10	Liderazgo deficiente	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	9
11	Inexistencia de instrumento para evaluación del desempeño	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	7
12	Inexistencia de cultura para la planificación estratégica	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	8
13	Líneas comunicacionales deficientes	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	2
14	No se reconocen los méritos profesionales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	2
15	No se aprovechan los manuales de cargo	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	4
16	Constante rotación de puestos	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	6
17	Inexistencia de planes de motivación	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	3
Dependencia		6	6	8	5	2	1	1	1	3	7	7	2	3	4	6	8	3	73

Fuente: El autor

Una vez realizado el Análisis Estructural (Tabla 4.24) se puede destacar, al establecer la relación entre las variables de mayor motricidad, se tiene que con un valor de nueve (9) puntos y presentando el mayor índice de motricidad se encuentra “Liderazgo deficiente”.

La otra variable con índice mayor de motricidad es “Inexistencia de cultura para la planificación estratégica” la cual obtuvo un total de ocho (8) puntos; por último, las variables “Inexistencia de instrumento para evaluación del desempeño” siete puntos (7), “Constantes rotación de puestos” y “El personal expresa sus conocimientos y experiencias en las actividades del cargo que desempeña”, con un total de seis (6) puntos, también registraron importantes valores de este índice.

Con respecto a los índices de dependencia se obtuvo que la variable “Los perfiles de cargo están definidas” y “Constante rotación de puestos” presentara ocho (8) puntos, considerándose la variable con mayor dependencia. Por otro lado, con siete (7) puntos los factores: “Liderazgo deficiente” e “Inexistencia de instrumentos para evaluación del desempeño”. También registraron relevancia en este indicador, la variable “No se aprovechan los manuales de cargo” con seis (6) puntos

4.3.3 Valores de motricidad y dependencia de variables claves en la análisis interno

La tabla 4.25, recoge los valores relacionados con el porcentaje de motricidad y dependencia arrojadas del análisis interno

Tabla N° 4.25. Valores de motricidad y dependencia del análisis interno

N°	VARIABLES	Mot.	%Mot.	Dep.	%Dep.
1	El personal expresa sus conocimientos y experiencias en las actividades del cargo que desempeña	6	8,21	6	8,21
2	Se cuenta con manuales de cargo	4	5,47	6	8,21
3	Los perfiles de cargo están definidos	5	6,84	8	10,95
4	Disponibilidad de recursos para realizar las labores	3	4,10	5	6,94
5	Estructura organizativa bien definida	2	2,73	2	2,73
6	Disponibilidad del personal para capacitación y especialización	5	6,84	1	1,36
7	Se cuenta con tecnología de punta	1	1,36	1	1,36
8	Se cuenta con buen espacio físico	1	1,36	1	1,36
9	Poco fortalecimiento de las relaciones interpersonales	5	6,84	3	4,10
10	Liderazgo deficiente	9	12,32	7	9,58
11	Inexistencia de instrumento para evaluación del desempeño	7	9,58	7	9,58
12	Inexistencia de cultura para la planificación estratégica	8	10,95	2	2,73
13	Líneas comunicacionales deficientes	2	2,73	3	4,10
14	No se reconocen los méritos profesionales	2	2,73	4	5,47
15	No se aprovechan los manuales de cargo	4	5,47	6	8,21
16	Constante rotación de puestos	6	8,21	8	10,95
17	Inexistencia de planes de motivación	3	4,10	3	4,10
TOTAL		73	100	73	100

Fuente: El autor

Los cálculos de los índices de motricidad de cada variable interna se realizaron mediante la utilización de la siguiente fórmula:

$$IM = \left(\frac{Mi}{MT} \right) * 100$$

Donde:

IM= Índice de motricidad

Mi= Motricidad de la variable i

MT= Motricidad total general

Mientras que los cálculos de los índices de dependencia de cada variable interna se realizaron a través de la implementación de la siguiente fórmula:

$$ID = \left(\frac{Di}{DT} \right) * 100$$

Donde:

ID= Índice de Independencia

Di= Dependencia de la variable i

DT= Dependencia Total general

4.3.4 Determinación de los valores ponderados de la matriz EFI

Otro punto a considerar en la evaluación de las variables utilizadas en el análisis interno, es la valoración ponderada de la matriz de los factores internos, la cual se realiza de la siguiente manera:

Se toman las variables internas obtenidas en las distintas zonas analizadas previamente.

Tomando en cuenta los valores porcentuales de motricidad y dependencia se calcula el Valor Ponderado Interno (VPI).

$$VPI = \%Mot + (1 / \%Dep) \quad \text{si } Dep > 0.$$

Se calcula el Factor Ponderado Interno (FPI) y la Ponderación Interna (PI) de las variables:

$$FPI = VPI * 100 / TVP$$

Donde el TVP = Total de los Valores Ponderados

$$PI = FPI / 100$$

A continuación se muestra la tabla 4.26 que reflejan los valores de las ecuaciones planteadas anteriormente:

Tabla N° 4.26. Pesos de las variables internas encontradas

N°	VARIABLES	%Mot	%Dep.	VPI	FPI	PI
1	El personal expresa sus conocimientos y experiencias en las actividades del cargo que desempeña	8,21	8,21	8,33	7,91	0,07
2	Se cuenta con manuales de cargo	5,47	8,21	5,59	5,31	0,05
3	Los perfiles de cargo están definidos	6,84	10,95	6,93	6,58	0,06
4	Disponibilidad de recursos para realizar las labores	4,10	6,94	4,24	4,02	0,04
5	Estructura organizativa bien definida	2,73	2,73	3,09	2,93	0,02
6	Disponibilidad del personal para capacitación y especialización	6,84	1,36	7,08	6,72	0,06
7	Se cuenta con tecnología de punta	1,36	1,36	2,09	1,98	0,01
8	Se cuenta con buen espacio físico	1,36	1,36	2,09	1,98	0,01
10	Liderazgo deficiente	12,32	9,58	12,42	11,79	0,11
11	Inexistencia de instrumento para evaluación del desempeño	9,58	9,58	9,68	9,19	0,09
12	Inexistencia de cultura para la planificación estratégica	10,95	2,73	11,35	10,78	0,10
13	Líneas comunicacionales deficientes	2,73	4,10	2,97	2,82	0,82
14	No se reconocen los méritos profesionales	2,73	5,47	2,91	2,76	0,02
15	No se aprovechan los manuales de cargo	5,47	8,21	5,59	5,31	0,05
16	Constante rotación de puestos	8,21	10,95	8,30	7,88	0,07
17	Inexistencia de planes de motivación	4,10	4,10	4,34	4,12	0,04
TOTAL		100	100	104,48	100	1

Fuente: El autor

4.3.5 Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)

Una vez culminados los pasos anteriores, se procedió a construir la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)

Para determinar el total ponderado de cada factor, se tomó como base la ponderación de cada uno de éstos, asimismo fue necesario calificar a todas las variables dependiendo de la manera en cómo éstas impactan a las labores de la empresa. La calificación asignada tendrá el siguiente significado:

- 1 = Debilidad mayor.
- 2 = Debilidad menor.
- 3 = Fuerza menor.
- 4 = Fuerza mayor.

Para la evaluación de los factores internos de la empresa Lubchem de Venezuela se consultó con el Gerente sobre la calificación que tendría cada variable en la matriz EFI, según la importancia que tienen dichos factores para el logro de una gestión exitosa dentro de la Organización.

Las calificaciones establecidas son mostradas en la Tabla 4.27, la cual se muestra a continuación.

Tabla N° 4.27. Matriz de evaluación de los factores internos

N°	VARIABLES	PI	Calif.	Peso Pond.
1	El personal expresa sus conocimientos y experiencias en las actividades del cargo que desempeña	0,07	3,00	0.21
2	Se cuenta con manuales de cargo	0,05	4,00	0,2
3	Los perfiles de cargo están definidos	0,06	4,00	0,24
4	Disponibilidad de recursos para realizar las labores	0,04	3,00	0,12
5	Estructura organizativa bien definida	0,02	3,00	0.06
6	Disponibilidad del personal para capacitación y especialización	0,06	3,00	0,18
7	Se cuenta con tecnología de punta	0,01	3,00	0,03
8	Se cuenta con buen espacio físico	0,01	3,00	0,03
9	Poco fortalecimiento de las relaciones interpersonales	0,06	3,00	0,18
10	Liderazgo deficiente	0,11	1	0.11
11	Inexistencia de instrumento para evaluación del desempeño	0,09	1	0,09

Fuente: El autor

Continuación, Tabla N° 4.27. Matriz de evaluación de los factores internos

N°	VARIABLES	PI	Calif.	Peso Pond.
12	Inexistencia de cultura para la planificación estratégica	0,10	1	0,10
13	Líneas comunicacionales deficientes	0,82	1	0,82
14	No se reconocen los méritos profesionales	0,02	2	0,04
15	No se aprovechan los manuales de cargo	0,05	1	0,05
16	Constante rotación de puestos	0,07	1	0,07
17	Inexistencia de planes de motivación	0,04	1	0,04
TOTAL		1,00		2,54

Fuente: El autor

El total ponderado como puede observarse en la tabla 4.27 fue de 2,54, este valor indica que la situación interna de la empresa está por debajo del promedio. Sin embargo, es importante mencionar que la organización debe aumentar sus fortalezas con el fin de disminuir las debilidades.

Las fortalezas (8), éstas poseen el (47,05%) de la ponderación total (100%), y las debilidades (52,94%) las cuales tienen gran influencia sobre las variables del ambiente interno. El conjunto de debilidades la de mayor ponderación interna fue: “Liderazgo deficiente”, con un peso de 0,11, factor considerado importante para el desarrollo de las labores dentro de la empresa y por su calificación indica debilidad mayor. Esto refiere que la variable debe ser contrarrestada a la brevedad posible. Por otro lado, la segunda debilidad con mayor peso es la “Inexistencia de cultura para la planificación estratégica”, con un valor de 0.10. Esta debilidad puede afectar enormemente las actividades de la empresa debido a que se requiere planificar los objetivos que se desean lograr y atacar los obstáculos que impiden el normal desarrollo

Por otro lado, la fortaleza de mayor peso fue: “Los perfiles de cargo están definidos” con 0,24. En el mismo sentido, “El personal expresa sus conocimientos y experiencias en las actividades del cargo que desempeña” y “Disponibilidad del

personal para capacitación y especialización”; son variables que tienen un peso ponderado de 0,21 y 0,12 respectivamente. Estas fortalezas indican que la empresa debe enfocarse en ellas al plantear sus estrategias por sus aspectos positivos para disminuir debilidades.

De acuerdo a lo anterior, la organización está aprovechando sus fortalezas en una forma regular y por esta razón, es necesario que la empresa establezca una serie de estrategias en donde explote sus fuerzas más potenciales, con la finalidad de contrarrestar sus debilidades e incluso llegar a transformarlas en fortalezas, y así poder crecer y desarrollarse como una empresa exitosa.

4.3.6 Variables encontradas en el análisis externo

A continuación se muestran de manera general, las variables encontradas en el análisis externo a la empresa Lubchem de Venezuela.

Tabla N° 4.28 Variables encontradas en el análisis externo

VARIABLES ENCONTRADAS	
OPORTUNIDADES	
[O1]	El producto cuenta con una gran demanda
[O2]	La empresa no cuenta con competencia directa es el único productor de la zona
[O3]	Ubicación geográfica favorable
[O4]	Expansión de la empresa a través de sucursales
AMENAZAS	
[A1]	Situación económica del país
[A2]	Inestabilidad de los costos
[A3]	Dificultad para adquirir la materia prima
[A4]	Inseguridad jurídica
[A5]	Dificultad para la adquisición de las divisas necesarias para obtener la materia prima

Fuente: El autor

4.3.7 Análisis estructural para el análisis externo

Una vez culminado el análisis de los factores externos que influyen en el desarrollo de la empresa Lubchem de Venezuela, se procedió a la formulación de la Matriz del Análisis Estructural, estableciendo interconexiones entre las oportunidades y amenazas del sistema.

La construcción de la matriz de análisis estructural se realizó a partir de las interconexiones entre todos los factores críticos encontrados, estableciéndose un sistema binario de oposición: Influencia Real (1) Vs. Influencia Nula (0). Asignando 1 o 0 a las relaciones entre cada factor.

Tabla N° 4.29. Matriz del análisis estructural externo (metodología de Fred David)

N°	Influencia de / sobre	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Mot.
1	El producto cuenta con una gran demanda		1	1	0	1	1	1	0	0	5
2	La empresa no cuenta con competencia directa es el único productor de la zona	1		0	0	0	0	0	0	0	1
3	Ubicación geográfica favorable	1	0		0	0	0	0	0	0	1
4	Expansión de la empresa a través de sucursales	1	0	0		1	1	1	1	1	6
5	Situación económica del país	1	0	0	1		1	1	1	1	6
6	Inestabilidad de los costos	1	0	0	0	0		1	1	1	4
7	Dificultad para adquirir la materia prima	0	0	0	0	1	0		0	1	2
8	Inseguridad jurídica	0	0	0	1	0	0	0		0	1
9	Dificultad para la adquisición de las divisas necesarias para obtener la materia prima	0	0	0	0	1	1	1	0		3
Dep.		5	1	1	2	4	4	5	3	4	29

Fuente: El autor

La forma en la que puede ser analizada la tabla 4.29, puede ser vista de la siguiente manera: el índice de motricidad total se determinó a través de la sumatoria total de los valores por filas, indicando las veces que cada una de las variables influye a las restantes.

Como se observa las variables externa que ejercen mayor impacto en el sistema con (06) puntos es: “ Expansión de la empresa a través de sucursales” y “Situación económica del país”, otras variables que presentaron impacto fueron: “El producto cuenta con una gran demanda” “Inestabilidad de los costos” cada una con cuatro (04) puntos respectivamente; otra variable de impacto es: “Dificultad para la adquisición de las divisas necesarias para obtener la materia prima” con un total de tres (03) puntos.

Por otra parte la sumatoria de las columnas representa las veces que cada variable es influida por las restantes (índice de dependencia), mostrando el grado de subordinación de cada variable con respecto a las demás, por lo que con un total de cinco (05) puntos se tiene las siguientes variables “El producto cuenta con una gran demanda”, “Dificultad para adquirir la materia prima”, con cuatro (04) puntos “Situación económica del país” “ Inestabilidad de los costos”, Dificultad para la adquisición de las divisas necesarias para obtener la materia prima”.

4.3.8 Valores de motricidad y dependencia de variables claves en el análisis externo

La tabla 4.30, recoge los valores relacionados con el porcentaje de motricidad y dependencia arrojadas del análisis externo

Tabla N° 4.30 Valores de motricidad y dependencia del análisis externo

N°	VARIABLES	Mot.	%Mot.	Dep.	%Dep.
1	El producto cuenta con una gran demanda	5	717,24	5	17,24
2	La empresa no cuenta con competencia directa es el único productor de la zona	1	33,44	1	3,44
3	Ubicación geográfica favorable	1	3,44	1	3,44
4	Expansión de la empresa a través de sucursales	6	20,68	2	6,89
5	Situación económica del país	6	20,68	4	13,79

Fuente: El autor

Continuación, Tabla N° 4.30 Valores de motricidad y dependencia del análisis externo

N°	VARIABLES	Mot.	%Mot.	Dep.	%Dep.
6	Inestabilidad de los costos	4	13,79	4	13,79
7	Dificultad para adquirir la materia prima	2	6,89	5	17,24
8	Inseguridad jurídica	1	3,44	3	10,34
9	Dificultad para la adquisición de las divisas necesarias para obtener la materia prima	3	10,34	4	13,79
	TOTAL	29	100	29	100

Fuente: El autor

Una vez tabulados los valores porcentuales de la motricidad y dependencia se procedió a realizar los cálculos de los valores ponderados de las variables externas como se mostró en la tabla anterior los cuales fueron utilizados para la matriz de evaluación de los factores externos.

4.3.9 Determinación de valores ponderados de la matriz EFE

Otro punto a considerar en la evaluación de las variables utilizadas en el análisis externo, es la valoración ponderada de la matriz de los factores externos, la cual se realiza de la siguiente manera:

Se toman las variables externas obtenidas en las distintas zonas analizadas previamente.

Tomando en cuenta los valores porcentuales de motricidad y dependencia se calcula el Valor Ponderado Externo (VPE).

$$\text{VPE} = \% \text{Mot} + (1 / \% \text{Dep}) \quad \text{si } \text{Dep} > 0.$$

Se calcula el Factor Ponderado Externo (FPE) y la Ponderación Externa (PE) de las variables:

$$\text{FPE} = \text{VPE} * 100 / \text{TVP}$$

Donde el TVP = Total de los Valores >Ponderados.

$$\text{PE} = \text{FPE} / 100$$

A continuación se muestra la tabla 4.31, la cual refleja los valores de las ecuaciones planteadas anteriormente:

Tabla N° 4.31 Pesos de las variables externas encontradas

N°	VARIABLES	%Mot	%Dep.	VPE	FPE	PE
1	El producto cuenta con una gran demanda	17,24	17,24	17,29	17,10	0,17
2	La empresa no cuenta con competencia directa es el único productor de la zona	3,44	3,44	3,73	3,68	0,03
3	Ubicación geográfica favorable	3,44	3,44	3,73	3,68	0,03
4	Expansión de la empresa a través de sucursales	20,68	6,89	20,82	20,40	0,20
5	Situación económica del país	20,68	13,79	20,85	20,43	0,23
6	Inestabilidad de los costos	13,79	13,79	13,86	13,86	0,13
7	Dificultad para adquirir la materia prima	6,89	17,24	6,94	6,80	0,068
8	Inseguridad jurídica	3,44	10,34	3,53	3,45	0,03
9	Dificultad para la adquisición de las divisas necesarias para obtener la materia prima	10,34	13,79	10,41	10,20	0,10
TOTAL		100	100			1

Fuente: El autor

4.3.10 Matriz de evaluación de los factores externos

La matriz de factor externo, es una herramienta analítica que resume y evalúa las Oportunidades y Amenazas la cual suministra una base para analizar las relaciones con el ambiente externo y las áreas funcionales de la empresa.

En la tabla 4.32 muestra la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE), en donde se especifican las calificaciones y pesos ponderados asignados a cada factor, por parte del área gerencial, quienes conocen la incidencia de estos factores en la organización, además de los totales necesarios para el posterior análisis.

Tabla N° 4.32. Matriz de evaluación de los factores externos

N°	VARIABLES	PE	Calif.	Peso Pond
1	El producto cuenta con una gran demanda	0,17	3	0,51
2	La empresa no cuenta con competencia directa es el único productor de la zona	0,03	3	0,09
3	Ubicación geográfica favorable	0,03	3	0,09
4	Expansión de la empresa a través de sucursales	0,20	3	0,6
5	Situación económica del país	0,23	1	0,23
6	Inestabilidad de los costos	0,13	1	0,13
7	Dificultad para adquirir la materia prima	0,068	1	0,68
8	Inseguridad jurídica	0,03	1	0,03
9	Dificultad para la adquisición de las divisas necesarias para obtener la materia prima	0,10	1	0,10
TOTAL		1,00		2,46

Fuente: El autor

Una vez encontrado el peso ponderado para cada uno de los factores externos y haber realizado la sumatoria de cada uno de estos pesos, se obtuvo que la empresa, arrojará un total de 2,46; lo que indica que se encuentra ubicada por debajo del promedio considerado como estable de una posición estratégica el cual equivale a 2,50. Esto demuestra que la organización se encuentra débil externamente, debido a que cada una de las variables que a continuación se describen influye directamente sobre éstas.

Una amenaza latente que tiene la empresa, en el contexto económico es la situación del país, los índices de inflación han aumentado significativamente, generando bajo poder adquisitivo de la moneda, factores que han incidido y marcado

el funcionamiento de la empresa por tanto dificulta la adquisición de herramientas, equipos y/o maquinaria para el mejoramiento de sus actividades laborales.

Otro de los problemas que afecta el buen funcionamiento de la organización es la Restricción en la Política cambiaria o Control de Divisas lo cual dificulta la adquisición de nuevas tecnologías y sobretodo materia prima la cual es exportada

Pero no todo es negativo en el ambiente externo de la empresa el encontrarse en una zona geográfica excelente lo cual permite que el acceso al producto por parte del cliente sea más fácil

La empresa se encuentra en un entorno desfavorable que impide su buen funcionamiento, lo que indica que la empresa no se está defendiendo adecuadamente de las amenazas de su entorno. No obstante, el índice obtenido no está muy alejado del promedio considerado normal, lo que permite que se le facilite el camino para el aprovechamiento de las oportunidades y disminuya el valor de incidencia provocado por las amenazas que le brinda el entorno, siempre y cuando se formulen estrategias que logren reducir al mínimo las consecuencias de las mismas.

4.3.11 Definición de la visión estratégica y objetivos de la gerencia administrativa de la empresa Lubchem de Venezuela, ubicada en la ciudad de Anaco, Estado Anzoátegui.

La declaración de la misión y visión, le permite a toda organización conocerse a sí misma, tener claro cuál es su razón de ser y en qué se quiere convertir a largo plazo. Además, de generar objetivos y formular estrategias que le permiten al sistema establecer qué dirección seguir, prepararse para el futuro y qué actividades va a realizar para consolidarse como la mejor alternativa, una vez definida su posición.

4.3.11.1 Evaluación de la misión y visión de la gerencia administrativa de la empresa Lubchem de Venezuela

Una misión bien formulada permite guiar las acciones, que garantizan el cumplimiento de la misma y que sirven de guía para el desarrollo de la organización.

Según la propuesta de Strickland y Thompson (2008) la declaración de la misión de una organización debe estar justificada bajo los siguientes cuestionamientos ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos? y ¿Para qué estamos?, estas interrogantes permiten conocer la verdadera esencia de la organización.

Incorporar todos los elementos anteriormente descritos, es considerada una tarea con alto índice de complejidad; pues se necesita de gran sentido de pertenencia, creatividad y buen juicio para hacer que la misión de la institución sea relevante, impactante y por sobre todas las cosas, aprendida, conocida y divulgada por todo el personal que labora en la organización.

Actualmente el departamento de la Gerencia Administrativa de la empresa Lubchem de Venezuela no posee misión ni visión que le permita dictar y conseguir objetivos de forma óptima, por ello se proponen las siguientes:

- Misión: Implementar los procedimientos administrativos que permitan gestionar una buena administración, perfilando nuestras acciones a la búsqueda constante de la excelencia y del desarrollo profesional de nuestro recurso humano mediante el apoyo de una moderna tecnología y un excelente ambiente organizacional y profesional

- Vision: Ser una unidad administrativa comprometida con el logro de metas basadas en la mejora continua de procesos y sistemas, empleando políticas que garanticen el cumplimiento de las mismas.

4.3.11.2 Formulación de los objetivos estratégicos de la gerencia administrativa de la empresa Lubchem de Venezuela

- Una vez evaluada la misión se procedió a:
- Realizar el planteamiento de los objetivos
- Fortalecer la comunicación entre los niveles jerárquicos de la empresa
- Proporcionar las herramientas necesarias para capacitar a los líderes
- Establecer mecanismos de control para la evaluación del desempeño
- Implementar la planificación estratégica para lograr eficiencia y eficacia en la Gerencia
- Potenciar el desarrollo humano

4.3.11.3 Establecimiento de estrategias factibles que permitan el alcance de los objetivos propuestos en la gerencia administrativa de la empresa Lubchem de Venezuela

Una vez que se estableció la misión - visión y los objetos estratégicos, la secuencia conceptual en la planificación estratégica, es el desarrollo de estrategias que se pondrán en práctica y que conducirán a la empresa, para lograr los objetivos planteados. Las técnicas analíticas importantes para la formulación de estrategias pueden agruparse en un marco de toma de decisiones formadas por tres etapas:

- Etapa de insumo: Esta fase resume la información básica que se debe tener para formular estrategias. Además se compone de las matrices de factores internos y externos. Todas las matrices desarrolladas para la empresa Lubchem de

Venezuela, suministraron una base para la identificación y evaluación de estrategias alternativas factibles.

- Etapa de adecuación: En esta etapa se generó un cotejo entre los factores internos y externos encontrados en la etapa anterior, con el propósito de generar estrategias factibles, a través del empleo de la matriz amenazas – oportunidades -debilidades – fortalezas (FODA). Para la elaboración de la matriz FODA, se llevó a cabo el procedimiento descrito en el marco teórico, todo esto con el fin de generar el mayor número de estrategias que permitan la maximización de fortalezas, el mayor aprovechamiento de oportunidades, la minimización del mayor número de debilidades, y así poder eludir las amenazas presentes en la empresa.

4.3.11.4 Matriz FODA

Tabla 4.33 Matriz FODA

	DEBILIDADES	FORTALEZAS
FODA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Poco fortalecimiento de las relaciones interpersonales 2. Liderazgo deficiente 3. Inexistencia de instrumentos para evaluación del desempeño 4. Inexistencia de cultura para la planificación estratégica 5. Líneas comunicacionales deficientes 6. No se reconocen los méritos profesionales 7. No se aprovechan los manuales de cargo 8. Constante rotación de puestos 9. Inexistencia de planes de motivación 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementación de programas de capacitación y formación 2. Se cuenta con manuales de cargo 3. Los perfiles de cargo están definidos 4. Disponibilidad de recursos para realizar las labores 5. Estructura organizativa bien definida 6. Disponibilidad del personal para la capacitación y especialización 7. Se cuenta con tecnología de punta 8. Se cuenta con buen espacio físico

Fuente: El autor

Tabla 4.33 Matriz FODA

<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El producto cuenta con una gran demanda 2. La empresa no cuenta con competencia directa 3. Ubicación geográfica favorable 4. Expansión de la empresa a través de sucursales 	<p>DO1: Motivar a los empleados a través de un plan de competencias que le ofrezca beneficios a ambas partes</p> <p>DO2: Potenciar reuniones como canal de comunicación interna en apoyo a la Gerencia</p> <p>DO3: Promover la formación en comunicación interna</p> <p>DO4: Diseñar y estructurar un manual para el seguimiento a los compromisos establecidos en los acuerdos de Gestión, y en las evaluaciones individuales, incluyendo la relación entre las metas individuales, las metas de la empresa.</p> <p>DO5: Implementar la planificación estratégica para poder lograr los objetivos determinados.</p>	<p>FO1. Impulsar el adiestramiento del personal</p> <p>FO2: Adoptar los avances tecnológicos</p>
<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Situación económica del país 6. Inestabilidad de los costos 7. Dificultad para adquirir la materia prima 8. Inseguridad jurídica 9. Dificultad para la adquisición de las divisas necesarias para obtener la materia prima 	<p>DA1: Instituir planes de captación y preparación al personal para continuar prestando un servicio de alta calidad que conserve al cliente.</p>	<p>FA1: Implementar un sistema de desarrollo de capital humano basado en el talento y competencias de cada uno de los empleados y ajustado a las responsabilidades del cargo.</p> <p>FA2: Lograr que el personal adquiera compromiso</p>

Fuente: El autor

4.3.11.5 Resumen de estrategias generadas en matriz FODA

Tabla N° 4.34 Resumen de estrategias generadas en matriz FODA

ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Motivar a los empleados a través de un plan de competencias que le ofrezca beneficios a ambas partes 2. Potenciar reuniones como canal de comunicación interna en apoyo a la Gerencia 3. Promover la formación en comunicación interna 4. Proponer un método por medio del cual se pueda medir el desempeño 5. Implementar la planificación estratégica para poder lograr los objetivos determinados. 	<p>Instituir planes de captación y preparación al personal para continuar prestando un servicio de alta calidad que conserve al cliente</p>
ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS FO
<p>Impulsar el adiestramiento del personal Adoptar los avances tecnológicos</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar un sistema de desarrollo de capital humano basado en el talento y competencias de cada uno de los empleados, ajustado a las responsabilidades del cargo. 2. Lograr que el personal adquiera compromiso

Fuente: El autor

4.3.11.6 Matriz Interna – Externa

La matriz interna – externa (IE), se utilizó para obtener una segunda impresión y un perfil estratégico definido de la empresa Lubchem de Venezuela, este método se implementó para la formulación de estrategias a seguir por el sistema bajo estudio, y de esta manera obtener óptimos resultados, todo esto con la verificación de los resultados obtenidos en las evaluaciones del análisis tanto interno de 2,44 como externo de 2,46

Totales de la Matriz EFE				Totales de la matriz EFI
4	3	2	1	
3	I	II	III	
2	IV	V	VI	
1	VII	VIII	IX	

Figura N° 4.2 Matriz IE

Fuente: El autor

De acuerdo a los valores que arrojó el análisis interno y externo, y la localización dentro de la matriz IE para la empresa Lubchem de Venezuela se encuentra en el cuadrante de “retener y mantener” lo que indica que debe ser una prioridad el uso de estrategias defensivas para obtener las mejoras necesarias en los resultados.

4.3.11.7 Etapa decisoria

La relación de enlace entre los objetivos y las estrategias establece el proceso de selección de las últimas. De esta manera, aquellos objetivos que cuentan con una sola estrategia, ve reducido el proceso de selección por la única opción disponible.

Tabla N° 4.35 Selección de estrategias por objetivos

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
Fortalecer la comunicación entre los niveles jerárquicos de la empresa	Potenciar reuniones como canal de comunicación interna en apoyo a la Gerencia
	Promover la formación en comunicación interna
Proporcionar las herramientas necesarias para capacitar a los líderes	Instituir planes de capacitación y preparación para continuar prestando un servicio de alta calidad que conserve al cliente
	Lograr que el personal adquiera compromiso
Establecer mecanismos de control para la evaluación del desempeño	Proponer un método por medio del cual se pueda medir el desempeño
	Adoptar los avances tecnológicos
	Impulsar el adiestramiento del personal
Implementar la planificación estratégica para lograr eficiencia y eficacia en la Gerencia	Promover la planificación como base para realizar cualquier actividad
Potenciar el desarrollo humano	Implementar un sistema de desarrollo de capital humano basado en el talento y competencia de cada uno de los empleados y ajustado a las responsabilidades del cargo

Fuente: El autor

4.4. Proponer un plan de acción de gestión de talento humano dirigido al mejoramiento del clima organizacional de la gerencia administrativa de la empresa Lubchem de Venezuela

Tabla N° 4.36 Plan de acción N° 1

Objetivo N° 1 Fortalecer la comunicación entre los niveles jerárquicos de la empresa				
Estrategia: Potenciar reuniones como canal de comunicación interna en apoyo a la Gerencia Administrativa				
Pasos de Acción	Responsables	Duración	Recursos	Retroalimentación
1. Informar al personal de la Gerencia sobre las reuniones que se pautaran en cada mes	Gerente Administrativo	1 hora	Humanos, horas de trabajo	Informe detallado: fechas, temas a tratar; horarios, coach

Fuente: El autor

Continuación, Tabla N° 4.36 Plan de acción N° 1

Objetivo N° 1 Fortalecer la comunicación entre los niveles jerarquicos de la empresa				
Estrategia: Potenciar reuniones como canal de comunicación interna en apoyo a la Gerencia Administrativa				
Pasos de Acción	Responsables	Duración	Recursos	Retroalimentación
2. Entregar la programación con las fechas respectivas de lo que se tratará en cada reunión	Gerente Administrativo	30 minutos	Humano, económico, horas de trabajo	Informe detallado: fechas, temas a tratar; horarios, coach
3. Contratar un coach para que imparta las diferentes charlas y talleres	Gerente Administrativo	1 hora	Humano, económico	Informe detallado: fechas, temas a tratar; horarios, coach
4. Desarrollar dinámicas energizadoras para generar un ambiente para la participación	Coach	2 horas una vez al mes	Humano, económico, horas de trabajo	Informe detallado: fechas, temas a tratar; horarios, coach

Fuente: El autor

Tabla N° 4.37. Plan de acción N° 2

Objetivo N° 2 Proporcionar las herramientas necesarias para capacitar a los líderes				
Estrategia: Instituir planes de capacitación y preparación para continuar prestando un servicio de alta calidad que conserve al cliente				
Pasos de Acción	Responsables	Duración	Recursos	Retroalimentación
Identificar las necesidades específicas de capacitación	Coach	1 semana	Humano, económicos, horas de trabajo	Informe de autoevaluación realizada a los empleados, dirigido al gerente administrativo

Fuente: El autor

Tabla N° 4.37. Plan de acción N° 2

Objetivo N° 2 Proporcionar las herramientas necesarias para capacitar a los líderes				
Estrategia: Instituir planes de capacitación y preparación para continuar prestando un servicio de alta calidad que conserve al cliente				
Pasos de Acción	Responsables	Duración	Recursos	Retroalimentación
Clasificar y jerarquizar las necesidades de capacitación	Coach	1 semana	Humano, económico	Informe sobre cuáles son los entrenamientos más urgentes o importantes para mejorar el desempeño
Identificar los módulos y sesiones correspondientes a las necesidades de capacitación	Coach	1 semana	Humano, económico,	Material con toda la información necesaria requerida en la capacitación
Desarrollar charlas de capacitación	Coach	2 horas semanales	Humano, económico, horas de trabajo	Informe detallado sobre cada charla
Informe detallado sobre cada charla	Coach	1 vez al mes	Humano, económico, horas de trabajo	Elaborar un informe en donde se especifique que quieren alcanzar con el programa de capacitación

Tabla N° 4.38 Plan de acción N° 3

Objetivo N°3 Establecer mecanismos de control de evaluación del desempeño				
Estrategia: Proponer un método por medio del cual se pueda medir el desempeño				
Pasos de Acción	Responsables	Duración	Recursos	Retroalimentación
Nombrar una comisión de evaluación y calificación	Recursos humanos	1 semana	Humano, horas de trabajo	Informe sobre los integrantes de la comisión
Comunicar el proceso de evaluación y calificación de personal	Recursos humanos	2 horas	Humano, horas de trabajo	Informe sobre las decisiones tomadas por la comisión
Documentarse con información relativa al estudio del cargo	Recursos humanos	1 semana	Humano, horas de trabajo	Informe sobre cada puesto de trabajo
Aplicar el método de evaluación	Comisión	1 semana	Humano, económico, horas de trabajo	Informe de la evaluación
Notificación al personal de los aciertos y fallas	Comisión	1 semana	Humano, económico, horas de trabajo	Informe sobre los requerimientos y las capacidades cubiertas por el personal

Fuente: El autor

Tabla N° 4.39. Plan de acción N° 4

Objetivo N 4° Implementar la planificación estratégica para lograr eficiencia y eficacia en la Gerencia Administrativa				
Estrategia: Promover la planificación como base para cualquier actividad a realizarse				
Pasos de Acción	Responsables	Duración	Recursos	Retroalimentación
Desarrollar e implementar el plan estratégico	Gerencia	1 semana	Diagnósticos, matrices, estrategias claves	Informe sobre el plan estratégico

Objetivo N 4° Implementar la planificación estratégica para lograr eficiencia y eficacia en la Gerencia Administrativa				
Estrategia: Promover la planificación como base para cualquier actividad a realizarse				
Pasos de Acción	Responsables	Duración	Recursos	Retroalimentación
Presentación del plan estratégico	Gerencia	3 horas	Laptop, diapositivas, documentos	Informe sobre el plan estratégico
Capacitar al personal para la consecución de los objetivos	Personal especializado	1 mes	Auditoria, medios audiovisuales	Diseño de seminarios
Conformación de equipos de trabajo	Gerencia	2 semanas	Guías de aplicación	Asignación de tareas y actividades
Implementación	Gerencia	1 mes	Tecnología, documentación	Puesta en marcha
Seguimiento y evaluación	Gerencia	mes	Reportes de implementación	Asegurar el grado de cumplimiento de la propuesta

Fuente: El autor

Tabla N° 4.40. Plan de acción N° 5

Objetivo N° 5 Potenciar el desarrollo humano				
Estrategia: Implementar un sistema de desarrollo de capital Humano basado en el talento y competencia de cada uno de los empleados y ajustado a las responsabilidades del cargo				
Pasos de Acción	Responsables	Duración	Recursos	Retroalimentación
Coordinar el talento humano de acuerdo con los objetivos,	RRHH	2 semanas	Material, guías, tecnología	Dirigir el talento humano según actividades

Objetivo N° 5 Potenciar el desarrollo humano				
Estrategia: Implementar un sistema de desarrollo de capital Humano basado en el talento y competencia de cada uno de los empleados y ajustado a las responsabilidades del cargo				
Pasos de Acción	Responsables	Duración	Recursos	Retroalimentación
estrategias e indicadores de gestión según tiempo y recursos				programadas, disponibilidad de tiempo y recursos
Analizar los resultados de la evaluación según técnicas establecidas y metas de la organización	RRHH	1 mes	Humanos, horas de trabajo	Instrumentos de medición de rasgos y conductas
Realizar el entrenamiento y el seguimiento del talento humano de la efectividad del desempeño en el puesto de trabajo según planes de mejoramiento establecidos por la organización	RRHH	1 mes	Humanos, horas trabajo	Realizar el entrenamiento y la capacitación del talento humano teniendo en cuenta los principios y valores de la organización
Evaluar la gestión del talento humano según niveles de rendimiento, normal y procedimiento establecidos por la organización	RRHH	1 mes	Humanos, horas trabajo	Evaluar la creatividad y la toma de decisiones según indicadores de gestión. Evaluar el desarrollo de los procesos según normas y procedimientos

Fuente: El autor

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Luego de finalizar el estudio aplicado a la empresa Lubchem de Venezuela, se puede concluir lo siguiente:

Se realizó una descripción del sistema objeto de estudio para conocer los elementos más relevantes que participan e interactúan con el mismo y obtener una visión más amplia de la situación actual de la empresa. Después del contacto con el sistema, se determinaron una serie de focos problemáticos; algunos de los más relevantes serían el liderazgo deficiente, inexistencia de cultura para la planificación estratégica, inexistencia de instrumento para la evaluación del desempeño y constante rotación de puestos. Por otra parte, desconocimiento por parte del personal de la misión - visión así como de objetivos estratégicos definidos, hecho que se justifica por la inexistencia de un plan gerencial está provocando el no desenvolvimiento pleno de las actividades de la empresa

La realización del análisis externo permitió la identificación de cuatro (04) oportunidades, las cuales representan un 44,4% de los valores ponderados y cinco (05) amenazas que representan un 55,5%, culminando en la realización de la Matriz de los Factores Externos (EFE) donde la Gerencia obtuvo una calificación de 2,46 puntos encontrándose por debajo del promedio establecido de 2,50 puntos. Se evidenció que la empresa presenta deficiencias en la interacción con su entorno, de manera, que hasta el momento, se encuentra bajo la influencia de las amenazas del ambiente externo. En el mismo sentido, la Gerencia se encuentra débil externamente

y si se formulan las estrategias se puede reducir el valor de incidencia provocado por las amenazas.

El análisis interno resaltó los factores de mayor importancia en cuanto al desempeño de la empresa de acuerdo a sus distintas actividades operacionales, siendo estos divididos en ocho (8) fortalezas que representan un 47,05% y nueve (09) debilidades que se traduce en 52,94%. La empresa, obtuvo una calificación por encima del promedio de acuerdo a la Matriz de los Factores Internos (EFI) de 2,54 puntos, lo que refleja que la empresa está utilizando sus fortalezas para disminuir sus debilidades. Sin embargo, como se pudo observar, existe un margen de peligro, ya que las variables negativas de la organización ocupan un gran valor que podría aumentar si existe un descuido en la utilización de las fortalezas.

Considerando que la Gerencia Administrativa no poseía misión ni visión, resultó necesaria la formulación de una misión – visión que respondiera a las características reales de la misma y se proyectara eficazmente en el futuro.

Se formularon los objetivos estratégicos, así como también las condiciones actuales del sistema en estudio y de la empresa así como también el análisis interno y externo

Posteriormente se formularon las estrategias mediante la aplicación de la Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), teniendo presente la misión formulada y los objetivos estratégicos, como las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades encontradas. También se aplicó la Matriz Interna-Externa (IE) la cual permitió dar un soporte más específico sobre la posición empresarial en que se encuentra la organización

5.2 Recomendaciones

Una institución constituida con bases sólidas debe seguir un plan estratégico formulado para superar los inconvenientes que se presentan y perseguir el cumplimiento de su visión estratégica. De acuerdo a ello, se sugiere lo siguiente:

- Implementar el plan de acción propuesto para la Gerencia Administrativo de la empresa Lubchem de Venezuela
- Dar a conocer a todos los miembros de la Gerencia Administrativa lo que se desea alcanzar a corto y largo plazo, e involucrarlos durante la puesta en práctica del plan estratégico, a fin de propiciar su compromiso para lograr conjuntamente los objetivos estratégicos de la empresa.
- Promover en el ambiente de la Gerencia Administrativa de la empresa Lubchem de Venezuela, una cultura de planificación y colaboración consistente en el tiempo, que procure el mejoramiento continuo de las operaciones propias del sistema
- Reforzar los conocimientos y habilidades por medio de capacitaciones de los miembros de la Gerencia Administrativas, a fin de lograr un mayor compromiso con la organización.
- Incentivar la unidad, comunicación y armonía en los empleados, a objeto de propiciar un mejor ambiente de trabajo.
- Aprovechar y actualizar constantemente los avances tecnológicos, en pro del crecimiento de la empresa y de la aplicación de su plan estratégico.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

Alles, M. (2006) Desarrollo del Talento Humano basado en competencia. 1ra edición, Ediciones Granica. Buenos Aires. Argentina.

Arias, F. (1999). Proyecto de Investigación, 3ra edición, editorial Episteme C.A Caracas

Arias, F. (2006). “El Proyecto de investigación”. 5ta Edición, Editorial Episteme. Caracas, Venezuela:

Balestrini. (2001). “Métodos y técnicas para la Recolección de Datos” Editorial Mc Graw Hill. Madrid, España.

Checkland, P. (1993). “Pensamiento de Sistemas, Práctica de Sistemas”. 1º Edición, Editorial Noriega. México.

Chiavenato, I (2008). “Gestión del talento humano”. 3era Edición. Editorial Mc Graw Hill. Distrito Federal, México.

Chiavenato. I (2002) Gestión del Talento Humano. Editorial Pretice Hall. Bogota

Chiavenato. I. (1999) Administración de Recursos Humanos. Editorial McGraw Hill. México

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999)

Cope, D. (1998). "El mundo gerencial basado en la Planificación Estratégica" Primera Edición. Editorial Básico. Bogotá, Colombia.

Cortes J. (1998). "La Planificación Estratégica", 2da Edición, Editorial Hermes. Caracas, Venezuela

Crosby, P. (1989). "Calidad, Productividad y Competitividad". 2º Edición, México.

David, F. (2008). "Conceptos de Administración Estratégica". 9º Edición, Editorial Pearson. México

Evoli, F. (2001). "Planificación Estratégica, Ejemplos y Casos" Editorial Cali. Guatemala.

Goltiong, E. (1999). Método de Investigación. Editorial Educen. Caracas. Venezuela

Hurtado, J. (2000). Metodología de la Investigación Holística. Editorial Sypal. Bogotá.

Ibarra, H. (2004). "Principios de Administración y Gerencia Estratégica". 8º Edición, Editorial Prentice-Hall. México.

Jiménez, J (1982). "Principios de Planificación" Segunda Edición, Editorial Luzbel. Madrid, España.

Martínez, M. (2005). "Ideas para el Cambio y el Aprendizaje en la Organización". 2º Edición, Bogotá Colombia

Morrissey, George. (1996). "Planeación Táctica". Editorial Prentice Hall Interamericana. Distrito Federal, México.

Murdick. (1994). "Administración". Editorial Prentice Hall. Distrito Federal, México

Pallela, S y Martins, F. (2003) Metodología de la Investigación Cuantitativa. Colección Ciencias de la Educación. Madrid 1995

Ramírez, F. (2007) "Metodología de la Investigación" Ediciones Enterprise. Caracas, Venezuela.

Sabino, C. (2000) "Como hacer una tesis". Editorial Panapo, 2da. Edición, (Revisada y aumentada), Caracas, Venezuela

Salgueiro, A. (2001). "Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando Integral". 3º Edición, España.

Sampieri, F (2006). "Metodología de la Investigación". 4ª Edición; Editorial McGraw-Hill. México.

Selltiz, J. (2002). "Metodología de la Investigación" Editorial Damasco. Madrid, España.

Serrano (1975) "El proceso de la Investigación" Primera Edición. Ediciones Printer. Madrid España

Strickland y Thompson. (2004). Dirección y Administración Estratégica, Conceptos, Casos y Lecturas. 13ª Edición. Mc Graw Hill. México.

Strickland y Thompson. (2008). Administración Estratégica, Teoría y Casos. 15ª Edición. Mc Graw Hill. México.

Tamayo y Tamayo, Mario (1999) “El proceso de la investigación Científica” Primera Edición. Editorial LIMUSA, México

Anexo

Anexo A

**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE ANZOÁTEGUI
EXTENSIÓN REGIÓN CENTRO-SUR ANACO
ESCUELA DE INGENIERÍA Y CIENCIAS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**



Cuestionario para el personal de Gerencia Administrativa de la empresa Lubchem de Venezuela, Anaco estado Anzoátegui

Estimados profesionales, con el fin de diseñar un plan de acción de desarrollo del talento humano, se solicitará su apoyo y colaboración para complementar este instrumento que permitirá fundamentar teóricamente la propuesta y contextualizar las acciones administrativas.

La información que usted brinde es muy importante, por ello será utilizada de forma confidencial y anónimo

INSTRUCCIONES

Lea detenidamente las preguntas antes de responder

Es necesario que responda todas las preguntas

Seleccione una sola respuesta y marque con una equis (x) la opción de su preferencia

LA COMUNICACIÓN EN EL ENTORNO LABORAL

1.- ¿La comunicación entre el gerente y el personal del departamento es efectiva?

Si_____ Algunas veces_____ No siempre_____ No_____

2_ ¿Cree usted que la comunicación que la comunicación existente dentro del departamento afecta el cumplimiento de las metas impuestas?

Siempre_____ En ocasiones_____ Nunca_____

3._ ¿Recibe la información para desarrollar correctamente su trabajo?

Siempre_____ Casi siempre_____ Algunas veces_____ Nunca_____

LIDERAZGO EN EL ENTORNO LABORAL

4._ Considera usted ¿que el líder promueve la capacidad del personal de acuerdo con sus necesidades profesionales?

Siempre_____ Casi siempre_____ Algunas veces_____ Pocas
ocasiones_____

5._ Considera usted ¿que el líder planifica estratégicamente las acciones del departamento?

Siempre_____ Casi siempre_____ Algunas veces_____ Pocas
ocasiones_____ Nunca_____

6._ ¿Cree usted que su jefe se preocupa porque usted entienda bien cuál es la importancia de su labor dentro del departamento?

Siempre_____ Casi siempre_____ Algunas veces_____ Pocas
ocasiones_____ Nunca _____

7._ ¿Su jefe incita al aporte de ideas para mejorar el desarrollo de sus labores?

Siempre_____ Casi siempre_____ Algunas veces_____ Pocas
ocasiones_____ Nunca _____

8._ ¿Se siente bien con el trabajo que le corresponde realizar?

Siempre_____ Casi siempre_____ Algunas veces_____ Pocas
ocasiones_____ Nunca_____

9._ Cree ¿Qué la motivación determina circunstancialmente el desempeño efectivo de las funciones inherentes al cargo?

Siempre_____ Casi siempre_____ Algunas veces_____ Pocas
ocasiones_____ Nunca_____

DESEMPEÑO LABORAL

10._ Considera usted ¿Qué sus necesidades básicas están siendo satisfechas adecuadamente?

Siempre_____ Casi siempre_____ Algunas veces_____ Pocas
ocasiones_____ Nunca_____

11._ Siente ¿Qué para mantener el compromiso con los objetivos de cargo es importante que se reduzcan los méritos profesionales y aptitudinales?

Si_____

No_____

12._ ¿La organización explota sus habilidades y destrezas profesionales en relación con las características del cargo?

Siempre_____ Casi siempre_____ Algunas veces_____ Pocas
ocasiones_____ Nunca_____

13.- Siente ¿Qué la organización valora sus potenciales profesionales?

Siempre_____ Casi siempre_____ Algunas veces_____ Pocas
ocasiones_____ Nunca_____

14._ ¿Usted expresa sus conocimientos y experiencias en las actividades del cargo que desempeña?

Siempre_____ Casi siempre_____ Algunas veces_____ Pocas
ocasiones_____ Nunca_____

15._ ¿Dispone de los recursos adecuados para realizar el trabajo?

Siempre_____ Casi siempre_____ Algunas veces_____ Pocas
ocasiones_____ Nunca_____

16._ ¿Los empleados tienen claras sus responsabilidades individuales?

Siempre_____ Casi siempre_____ Algunas veces_____ Pocas
ocasiones_____ Nunca_____

DESARROLLO DEL TALENTO

17._ ¿La organización implementa programas de formación orientados a alinear las competencias personales de la organización?

Siempre_____ Casi siempre_____ Algunas veces_____ Pocas
ocasiones_____ Nunca_____

18._ ¿Se tienen definidos los instrumentos para medir el desempeño?

Si_____ No_____

19._ ¿Se definen o elaboran los perfiles de cargo con base a las competencias establecidas por la empresa?

Si_____ No_____

20._ ¿Se dispone de una descripción escrita de los puestos de trabajo?

Si_____ No_____

21._ ¿Existe rotación de puestos?

Siempre_____ Casi siempre_____ Algunas veces_____ Pocas
ocasiones_____ Nunca_____

FORMACIÓN PROFESIONAL

22._ ¿Tiene la disposición de especializarse en nuevas áreas de conocimiento?

Si_____ No_____

Anexo B

Anaco, 15 de julio de 2015

Estimado profesor

Me dirijo a usted con la finalidad de solicitar su valiosa colaboración en la revisión del instrumento anexo, con el fin de determinar la validez del mismo, lo cual es fundamental para la realización de la investigación titulada: Propuesta de un Plan de Gestión de Talento Humano que favorezca el clima organizacional en la Gerencia Administrativa de la empresa Lubchem de Venezuela C.A. Es importante que para dicha validación de una apreciación clara de los aspectos observados en cada ítem y de acuerdo a su criterio especifique si el mismo, posee una buena redacción, coherencia y pertinencia con el tema de estudio. Considerando que realizado en base a preguntas cerradas.

Sin más que hacer referencia, queda de usted.

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

TÍTULO	PROPUESTA DE UN PLAN DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO QUE FAVOREZCA EL CLIMA ORGANIZACIONAL DENTRO DE LA GERENCIA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA LUBCHEM DE VENEZUELA C.A.
SUBTÍTULO	

AUTOR (ES):

APELLIDOS Y NOMBRES	CÓDIGO CULAC / E MAIL
Muñoz G., Francly M.	CVLAC: 13.497.089 E MAIL: Fierce@outlook.com
	CVLAC: E MAIL:
	CVLAC: E MAIL:
	CVLAC: E MAIL:

PALABRAS O FRASES CLAVES:

Talento Humano
Clima organizacional
Plan de acción
Matriz FODA
Gerencia administrativa
Plan estratégico

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

ÁREA	SUBÁREA
Ingeniería y Ciencias Aplicadas	Ingeniería Industrial

RESUMEN (ABSTRACT):

En la presente investigación se planteó como objetivo General Proponer un plan de Gestión de Talento Humano que favorezca el clima organizacional dentro de la Gerencia Administrativa de la empresa Lubchem de Venezuela C.A Anaco Estado Anzoátegui cuyo propósito es ofrecer un plan de acción que reoriente el talento humano hacia la conducción de un mejor clima organizacional. En relación a los fundamentos metodológicos el estudio es descriptivo, de campo, para diagnosticar y conocer la incidencia de las variables en función del objeto de la investigación. Se aplicó una encuesta mediante un instrumento tipo cuestionario, aplicado a un universo de estudio formado por 12 personas que conforman la muestra para la recolección de la información. El análisis y la interpretación de los datos arrojaron como conclusión la necesidad de implementar una gestión que desarrolle el talento del personal, mejore el desempeño profesional y mejore el clima organizacional de la Gerencia Administrativa

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

CONTRIBUIDORES:

APELLIDOS Y NOMBRES	ROL / CÓDIGO CVLAC / E_MAIL				
	ROL	CA	AS	TU	JU
Dr. Moreno, Francisco				X	
	CVLAC:				
	E_MAIL				
	E_MAIL				
MSc. Rojas, Deysi					X
	CVLAC:				
	E_MAIL				
	E_MAIL				
MSc. Contreras, Waddy					X
	CVLAC:				
	E_MAIL				
	E_MAIL				
	CVLAC:				
	E_MAIL				
	E_MAIL				

FECHA DE DISCUSIÓN Y APROBACIÓN:

2016	04	
AÑO	MES	DÍA

LENGUAJE. SPA

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

ARCHIVO (S):

NOMBRE DE ARCHIVO	TIPO MIME
TESIS. Gestión del talento humano.doc	Application/msword

CARACTERES 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:

Ingeniero Industrial

NIVEL ASOCIADO CON EL TRABAJO:

Pregrado

ÁREA DE ESTUDIO:

Ingeniería Industrial

INSTITUCIÓN(ES) QUE GARANTIZA(N) EL TÍTULO O GRADO:

Universidad de Oriente / Extensión Región Centro Sur Anaco

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CU N° 0975

Cumaná, 04 AGO 2009

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

Estimado Profesor Martínez:

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

Leído 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.

UNIVERSIDAD DE ORIENTE
SISTEMA DE BIBLIOTECA
RECIBIDO POR *Ragley*
FECHA *5/8/09* HORA *5:30*

Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

Juan A. Bolaños Currela
Secretario



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

JABC/YOC/maruja

Apertado Correos 094 / Teléfono: 4008042 - 4008044 / 8008045 Telefax: 4008043 / Cumaná - Venezuela

METADATOS PARA TRABAJOS DE GRADO, TESIS Y ASCENSO:

DERECHOS

De acuerdo al Artículo 41 del Reglamento de trabajos de grado:

“Los trabajos de grado son de exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente y sólo podrán ser utilizados a otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, el cual lo participará al Consejo Universitario”.

Muñoz G., Francy M.

AUTOR

AUTOR

AUTOR

Dr. Moreno, Francisco
TUTOR

MSc. Rojas, Deysi
JURADO

MSc. Contreras, Waddy
JURADO

Ing. Valderrama, Rita
POR LA COMISIÓN DE TESIS