

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



**PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS  
BASADO EN EL SALARIO EMOCIONAL PARA POTENCIAR EL  
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA INELECSIS  
C.A, ANACO ESTADO ANZOÁTEGUI**

**Realizado por:**

**Rangel F., Lizneilys del Valle**

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

**INGENIERO INDUSTRIAL**

**Anaco, Julio 2018**

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



**PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS  
BASADO EN EL SALARIO EMOCIONAL PARA POTENCIAR EL  
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA INELECSIS  
C.A, ANACO ESTADO ANZOÁTEGUI**

**Revisado por:**

**M.Sc Silva, Yadira  
Asesor Académico**

**Anaco, Octubre de 2018**

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



**PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS  
BASADO EN EL SALARIO EMOCIONAL PARA POTENCIAR EL  
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA INELECSIS  
C.A, ANACO ESTADO ANZOÁTEGUI**

**Jurado Calificador:**

**El jurado hace constar que asignó a esta tesis la calificación de:**

**APROBADO**

**M.Sc. Silva, Yadira  
Asesor Académico**

**Dra. Rojas, Deysi  
Jurado Principal**

**M.Sc. Contreras, Waddy  
Jurado Principal**

**Anaco, Julio de 2018**

## **RESOLUCIÓN**

De acuerdo al Artículo 41 del Reglamento de trabajos de grado (vigente a partir del II semestre 2009) según comunicación CU-034-209:

“Los trabajos de grado son de la exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y sólo podrán ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien deberá participarlo previamente al Consejo Universitario, para su autorización”.

## DEDICATORIA

A DIOS todopoderoso, padre celestial, que todo lo puede, al que me ha enseñado que su tiempo es perfecto.

A la Virgen Milagrosa, por ser mi protectora, por interceder ante Dios por mis estudios y haber escuchado cada suplica para poder lograr mis metas y propósitos.

A mi Viejito (José Jesús Fernández), por ser mi Ángel de la Guarda, ese que me cuida desde el cielo y a pesar de no estar físicamente fuiste un gran impulso para seguir cada día, fuiste una gran inspiración. Donde quiera que te encuentres se que estas muy orgulloso de mi por haber logrado tu más preciado anhelo antes de partir siempre quisiste que me superara, y saliera adelante.

A mi abuela (Carmen de Rangel), por ser otro Ángel que me cuida desde el cielo. Sé que donde estés, estas muy feliz porque yo este logrando mis metas.

A mis padres (Liz Carolina y Juan José), porque han sabido formarme con buenos valores, hábitos y sentimientos para afrontar la vida. Porque son mi mundo, mi motor, ustedes me dieron la dicha de saber lo que es vivir. Hoy les dedico mi primer gran logro, y sé que se sientan orgullosos que todo fue gracias a ustedes por su entusiasmo y sacrificios.

A mi Vieja (Carmen) por ser mi pilar fundamental y más importante, por ser mi gran apoyo, por ser mi inspiración para lograr las cosas. Te dedico este logro, siempre le doy gracias a Dios por tenerte a mi lado.

A mi Tío Adorado (Kelmy Fernández), por ser más que mi tío eras un padre para mí, y sé que donde quiera que te encuentres estarás más feliz que yo, por este logro y orgulloso de mi.

A mi Familia, por ser un gran apoyo en el transcurso de mi carrera, por cada consejo, y cada ayuda.

A mis Primos, para que les sirva de motivación para alcanzar sus metas, y vean que cuando se quiere algo de corazón se puede hacer, y que el tiempo de DIOS es perfecto.

## AGRADECIMIENTO

A DIOS Todopoderoso, por darme la vida y salud. Por darme la fuerza para nunca desistir por más difícil que fuera cada día. Por dame sabiduría, inteligencia y emprendimiento, por ser mi guía desde el primer día, por llenarme de paciencia, ya que la necesite bastante. Y sobre todo por nunca dejarme sola y siempre cuidarme y llevarme por el camino indicado. Gracias DIOSITO por nunca desampararme y estar en las buenas y en las malas, por cada persona que conocí en esta hermosa etapa de mi vida.

A la Virgen Milagrosa, por ser mi intermediaria ante DIOS para que cada una de mis peticiones sea concebida. Gracias por protegerme siempre, mi fe en ti es infinita.

A mi Padre (Juan José Rangel), por todo por su apoyo incondicional, por los sacrificios que hizo para que yo sea quien soy hoy día, por su amor infinito, por siempre estar para mí, por protegerme; la vida no me alcanza para retribuirte tanto que me has dado, papa gracias por siempre querer lo mejor para mí. TE AMO

A mi Madre (Liz Carolina de Rangel), por tu amor infinito, por estar dedicada a mí al 100%, por estar ahí cuando más te necesite, por tu ayuda, por solucionar todo, por protegerme, sé que todo lo haces porque yo esté bien. TE AMO CARO.

A Maita (Carmen de Fernández), gracias mama por sierre apoyarme, por confiar en mí, por estar en cuerpo y alma para mí, por nunca dejare sola, ora amarme incondicionalmente, por tus consejos, por cada regaño que valieron la pena, por velar que sierre hicieras las cosas bien, por ser mi despertador cada mañana, por ser la mejor abuela del mundo. TE AMO MI VIEJA HERMOSA.

A mis tíos maternos (Jesús A, Elmer, Eder, Juliana, Rina), gracias por el apoyo, en confiar en que podía lograrlo, por animarme día a día, por esas palabras de aliento, por estar orgullosos de sobrina. Los Quiero Mucho.

A mis tíos paternos (Yuraima, Miriam, Carmen, Alexis, Miriam S, Cesar) gracias por el apoyo, por la ayuda, por creer en mí, animarme. Los Quiero.

A mis primos (Emilys, Elmis, Eder, Sujeidys, Suleidys, Kelvin, Johan, Jesús, Delbys, Milexys, Maria) por el apoyo, por animarme y estar pendiente de mis estudios.

A mi amiga y hermana que me regalo DIOS, Mi Cuchu (Franyelina De Los Ángeles Cabrera) en la UDO te conocí el primer día de clase y la UDO nos hizo unidas y emprendimos esta gran aventura, contigo viví tantas cosas, reímos, lloramos, tropezamos, nos levantamos, nos ayudamos, seguimos y lo logramos. Igual en este viaje desde el primer día a Mi Loca (Alexandra Del Valle Medina) gracias por cada consejo, cada palabra, el apoyo y sobre todo el cariño. Y en medio de este viaje tan maravilloso conocí a una personita Mi Bobii (María José Renot) gracias por tu amistad, por el cariño, por cada ocurrencia, por estar ahí. Las Adoro

A los compañeros y a las amistades que me dio la UDO, Crisleidys Perez, Yeudysmar Bastardo, Luis Suarez, Yukleana Totesaut, Oscar Martinez, Luis Chavier, Anibal Fermin, Vladimir Gil, Celimar Gonzalez, Sulymar Espinoza, Hugo Olivares, Cesar Salazar, Nixon Ocona, Audy Guzman, Leonardo Bastidas, Yuruanny Laya Erika Suárez, Jesus Acensi, Arnaldo Bompert, Paola Brito, Jagniel Rojas, Cesar Duarte, Miguel Granadillo, Humberto Herrera, Eleazar Rojas, Johansi Marcano, Isai Triana, Alejandra Berrios, Christian Campos, Audy Guzmán (La nueva y la vieja Escuela), DIOS los puso a cada uno en mi camino en el momento indicado, gracias a cada uno por los momentos que compartimos, siempre los tendré presentes.

Al Ing Luis Suárez, por toda la colaboración y apoyo dado en mi estadía en la Universidad, por el cariño y los consejos impartidos.

A los profesores, porque cada uno de ellos inculco conocimiento, enseñanzas y consejos que guiaron mi formación, en especial a los profesores: Giovanni Brizuela, Melchor Ledezma y Deisy Rojas, gracias por su dedicación, ayuda y apoyo.

A la casa más alta, la Universidad de Oriente, mi casa de estudio, por abrirme las puertas, por permitirme formar parte de su estudiantado. Gracias por los conocimientos adquiridos que me han permitido ser un profesional.

*Lizneilys del Valle Rangel F.*

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



**PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS  
BASADO EN EL SALARIO EMOCIONAL PARA POTENCIAR EL  
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA INELECSIS  
C.A, ANACO ESTADO ANZOÁTEGUI**

**Autor:** Rangel F., Lizneilys del Valle

**Asesor:** M.Sc. Silva Yadira

**Fecha:** Julio - 2018

**RESUMEN**

La investigación tuvo como propósito fundamental Proponer un modelo de gestión de Recursos Humanos basado en el salario emocional para potenciar el comportamiento organizacional en la Empresa INELECSIS C.A, Anaco Estado Anzoátegui.; basado en un tipo de investigación proyectiva y un nivel de investigación descriptivo con un diseño de campo. Usando técnicas e instrumentos de recolección de datos como la revisión bibliográfica, la observación directa y la entrevista; con una población total de veinticinco (25) trabajadores de la empresa INELECSIS, C.A., a los cuales se les aplico un cuestionario (previamente validado y con su respectiva confiabilidad) con doce (12) preguntas cerradas cuyo sistema de evaluación está basada en la escala de Likert, usando técnicas de análisis como tablas, gráficos, Matriz EFE y EFI y planes de acción. La investigadora concluyó que el gerente no aplica los procesos de planificación, reclutamiento, selección y evaluación de acuerdo a los parámetros metodológicos de estos. Por lo tanto estos recursos humanos carecen de una gestión eficaz. A partir de este diagnóstico se plantea una propuesta de un Modelo de Gestión de Recursos Humanos basado en el salario emocional para potenciar el Comportamiento Organizacional de la empresa.

**Descriptor:** Gestión de Recursos Humanos. Salario Emocional, Matriz EFE y EFI, Comportamiento Organizacional, escala de Likert, INELECSIS C.A.

# ÍNDICE GENERAL

	Pág.
RESOLUCIÓN .....	iv
DEDICATORIA .....	v
AGRADECIMIENTO .....	vii
RESUMEN.....	x
ÍNDICE GENERAL.....	xi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiv
ÍNDICE DE TABLAS .....	xv
INTRODUCCIÓN .....	xvi
CAPÍTULO I.....	18
EL PROBLEMA .....	18
1.1 Planteamiento del Problema.....	18
1.2 Objetivo de la Investigación.....	24
1.2.1 Objetivo General .....	24
1.2.2 Objetivos Específicos.....	24
1.3 Justificación de la Investigación .....	24
1.4 Alcance.....	25
1.5 Generalidades de la Empresa .....	26
1.5.1 Reseña Histórica de la Empresa.....	26
1.5.2 Actividad Comercial .....	27
1.5.3 Organigrama de la Empresa.....	27
1.5.4 Ubicación .....	28
1.5.5 Misión .....	28
1.5.6 Visión.....	28
1.5.7 Valores .....	29
1.5.8 Objetivos:.....	29
CAPÍTULO II .....	30
MARCO TEORICO.....	30
2.1 Antecedentes de Investigación .....	30
2.2 Bases Teóricas.....	34
2.2.1 Gestión del Recurso Humano .....	34
2.2.1.1 Aspectos Fundamentales de la Gestión Moderna del Talento Humano.....	35
2.2.1.2 Objetivos de la Gestión del Talento Humano .....	36
2.2.2 Salario Emocional .....	37
2.2.2.1 Componentes del Salario Emocional .....	39
2.2.2.2 Características del Salario Emocional.....	40
2.2.2.3 Ventajas del Salario Emocional .....	40
2.2.3 ¿Que Valoran los Empleados?.....	41

2.2.4 Beneficios del Salario Emocional .....	42
2.2.4.1 Factores que Influyen en el Salario Emocional.....	42
2.3 Bases Legales .....	44
CAPÍTULO III .....	49
MARCO METODOLÓGICO .....	49
3.1 Tipo y Diseño de la Investigación.....	49
3.1.1 Tipo de Investigación.....	49
3.1.2 Diseño de la Investigación .....	50
3.2 Población y Muestra.....	51
3.3 Técnicas a Utilizar.....	52
3.3.1 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos .....	52
3.3.1.1 Revisión Bibliográfica .....	52
3.3.1.2 Observación Directa.....	53
3.3.1.3 La entrevista .....	53
3.3.1.4 Cuestionario .....	54
3.4 Validez y Confiabilidad .....	54
3.5 Técnicas de Análisis de Datos.....	55
3.5.1. Matriz de Evaluación los Factores Externos (EFE) .....	55
3.5.2. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI) .....	56
3.5.3 Análisis Estructural .....	56
3.5.4 Gráficos .....	57
3.5.5 Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).....	57
3.5.6 Plan de Acción .....	57
3.6 Procedimiento Utilizado para el Desarrollo de las Etapas del Proyecto .....	58
3.6.1 Diagnosticar la Situación Actual de la Gestión de Recursos Humanos en la Empresa INELECSIS C.A, Anaco Estado Anzoátegui.....	58
3.6.2 Identificar los Factores Internos y Externos que Inciden en el Comportamiento Organizacional de la Empresa INELECSIS C.A, Anaco Estado Anzoátegui .....	59
3.6.3 Evaluar los Factores Internos y Externos en el Comportamiento Organizacional de la Empresa INELECSIS C.A, Anaco Estado Anzoátegui .....	59
3.6.4 Elaborar un Modelo de Gestión de Recursos Humanos Basado en el Salario Emocional en la Empresa INELECSIS C.A, Anaco Estado Anzoátegui .....	60
CAPÍTULO IV .....	61
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	61
4.1 Diagnóstico de la Situación Actual de la Gestión de Recursos Humanos en la Empresa INELECSIS C.A, Anaco Estado Anzoátegui.....	61
4.1.3 Análisis de los Resultados.....	70
4.2 Identificación de los Factores Internos y Externos que Inciden en el Comportamiento Organizacional de la Empresa INELECSIS C.A, Anaco Estado Anzoátegui .....	76

4.2.1 Auditoría Externa.....	77
4.2.3 Factores Externos Claves .....	78
4.2.3.1 Fuerzas Económicas.....	78
4.2.3.2 Fuerzas Sociales, Culturales, Demográficas y Ambientales.....	79
4.2.3.1 Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales .....	80
4.2.3.4 Fuerzas Tecnológicas .....	81
4.3.2.5 Fuerzas de Competencia .....	82
4.2.1 Auditoría Interna .....	83
4.2.2 Auditoría Interna .....	95
4.3 Evaluación de los Factores Internos y Externos en el Comportamiento Organizacional de la Empresa INELECSIS C.A, Anaco Estado Anzoátegui .....	102
4.3.1 Evaluación Factores Externos.....	102
4.3.1.1 Matriz Evaluación de Factores Externos.....	103
4.3.2 Evaluación Factores Internos .....	105
4.3.2.1 Análisis Estructural .....	105
4.3.2.2 Valores de Motricidad y Dependencia de Variables Claves en el Análisis de los Factores Internos.....	107
4.3.2.3 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) .....	109
4.2.3.4 Construcción de la Matriz de Evaluación de Factores Internos .....	111
4.4 Elaboración de un Modelo de Gestión de Recursos Humanos Basado en el Salario Emocional en la Empresa INELECSIS C.A, Anaco Estado Anzoátegui .....	114
4.4.1 Matriz FODA .....	114
4.4.2 Planes de Acción.....	117
4.4.3 Modelo de Gestión de Recursos Humanos Basado en el Salario Emocional .....	123
CAPÍTULO V .....	144
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	144
5.1 Conclusiones .....	144
5.2 Recomendaciones.....	146
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	149
ANEXOS .....	153
HOJAS DE METADATOS .....	154

## ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1 Organigrama de la Empresa INELECSIS, C.A:.....	27
Figura 2. Edificio INELCSIS calle comercio / San José .....	28
Gráfica 4 1. Planificación de personal de la Empresa INELECSIS C.A. ....	62
Gráfica 4 2. Reclutamiento de personal de la Empresa INELECSIS C.A. ....	63
Gráfica 4 3. Selección de Personal por parte de la Empresa INELECSIS C.A .....	64
Gráfica 4 4. Organización de Recursos de la Empresa INELECSIS C.A.....	66
Gráfica 4 5. Gerente de personal de la Empresa INELECSIS C.A.....	67
Gráfica 4 6. Control de Actividades de la Empresa INELECSIS C.A .....	68
Gráfica 4 7. Evaluación del desempeño de los trabajadores Empresa INELECSIS C.A .....	69
Gráfica 4 8. Motivación humana de la Empresa INELECSIS C.A. ....	84
Gráfica 4 9. Comunicación Organizacional de la Empresa INELECSIS C.A.....	85
Gráfica 4 10. Relaciones Interpersonales de la Empresa INELECSIS C.A.....	86
Gráfica 4 11. Toma de decisiones de la Empresa INELECSIS C.A.....	88
Gráfica 4 12. Liderazgo organizacional de la Empresa INELECSIS C.A.....	89
Gráfica 4 13. Relación entre motricidad y dependencia de los factores internos. ....	109
Gráfica 4 14. Modelo de Gestión de Recursos Humanos .....	129

## ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 2 1. Componentes del Salario Emocional .....	39
Tabla 3 1. Dependencias de la empresa INELECSIS C.A.....	51
Tabla 3 2. Formato de Plan de Acción.....	58
Tabla 4 1. Planificación de personal de la Empresa INELECIS C.A. ....	62
Tabla 4 2. Reclutamiento de personal de la Empresa INELECSIS C.A.....	63
Tabla 4 3. Selección de Personal por parte de la Empresa INELECSIS C.A.....	64
Tabla 4 4. Organización de Recursos de la Empresa INELECSIS C.A.....	65
Tabla 4 5. Gerente de personal de la Empresa INELECSIS C.A.....	67
Tabla 4 6. Control de Actividades de la Empresa INELECSIS C.A.....	68
Tabla 4 7. Evaluación del desempeño de los trabajadores de la Empresa INELECSIS C.A.....	69
Tabla 4 8. Lista de oportunidades y amenazas.....	83
Tabla 4 9. Motivación Humana de la Empresa INELECIS C.A.....	84
Tabla 4 10. Comunicación Organizacional de la Empresa INELECSIS C.A.....	85
Tabla 4 11. Relaciones Interpersonales de la Empresa INELECSIS C.A. ....	86
Tabla 4 12. Toma de decisiones de la Empresa INELECSIS C.A.....	87
Tabla 4 13. Liderazgo organizacional de la Empresa INELECSIS C.A.....	89
Tabla 4 14. Lista de fortalezas y debilidades .....	101
Tabla 4 15. Promedio de puntuación de variables críticas externas .....	102
Tabla 4 16. Valor ponderado de las variables críticas externas .....	103
Tabla 4 17. Matriz EFE.....	104
Tabla 4 18. Matriz de análisis estructural de Evaluación Interna .....	106
Tabla 4 19. Porcentajes de Motricidad y Dependencia.....	108
Tabla 4 20. Escala de calificaciones .....	109
Tabla 4 21. Calculo de ponderaciones de Factores Internos.....	111
Tabla 4 22. Determinación de los Valores Ponderados de la Matriz EFI.....	113
Tabla 4 23. Matriz FODA.....	115
Tabla 4 24. Plan de Acción.-Capacitación del personal.....	118
Tabla 4 25. Plan de Acción.-Incentivar y Motivar al personal .....	119
Tabla 4 26. Plan de Acción.-Planes de capacitación y adiestramiento del personal .....	121
Tabla 4 27. Plan de Acción Potenciar el liderazgo .....	122
Tabla 4 28. Programa de incentivos no salariales.....	142

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, debido a los continuos cambios estructurales que se vienen suscitando en la sociedad, se hace necesario que las empresas, respondan a las exigencias que hoy en día tiene el mercado; como es mejorar la calidad de los productos o servicios y lograr los objetivos de la empresa cubrir las necesidades de sus trabajadores. Un clima organizacional ideal para las tareas a realizar, hace que el individuo encuentre satisfacción en su trabajo a la vez que contribuye al éxito de las metas y objetivos organizacionales.

En el caso de la empresa INELECSIS, C.A., Anaco, estado Anzoátegui, organización donde se realizó el presente estudio, se ha observado, una falta de entusiasmo y motivación hacia el trabajo en el personal del Departamento de Recursos Humanos, así como el incumplimiento con el horario de trabajo, reposos médicos frecuentes, incumplimiento en la entrega a tiempo de los trabajos asignados. Es factible suponer que la indiferencia por el trabajo que se observa puede ser ocasionada por factores como: los estilos de liderazgo del personal supervisorio, una defectuosa comunicación, carencia de una política de estímulo y reconocimiento, deficientes acciones de capacitación, entre otros.

Todo ello ha generado una actuación en los empleados que incide negativamente en los ambientes de trabajo, afectando directamente la calidad del servicio prestado. Por lo anteriormente expuesto, la presente investigación pretendió analizar de los factores que intervienen en el Departamento de Recursos Humanos basado en el salario emocional para potenciar el comportamiento organizacional en la Empresa, basado en las necesidades y sugerencias de los trabajadores. Dicho proyecto está conformado por cinco capítulos, los cuales están estructurados de la siguiente manera:

- Capítulo I. El Problema: donde se detalla la problemática del tema en estudio y sus generalidades, la justificación de la investigación y los objetivos requeridos para la consecución del estudio y la descripción de la empresa.
- Capítulo II. Marco Teórico: se presenta toda la información relacionada con el tema de estudio, para poder sustentar y fundamentar la presente investigación por medio de los antecedentes y las bases teóricas.
- Capítulo III. Marco Metodológico: muestra la metodología aplicada para la realización de toda la investigación, el tipo y diseño de la investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos, sistema de variables y operacionalización de las mismas, además del procedimiento y análisis de los datos obtenidos para el desarrollo de esta investigación.
- Capítulo IV. Análisis de los Resultados: se presentan los análisis de los resultados obtenidos a través de las distintas herramientas de recolección de datos, lo cual permitió recopilar la información relacionada con la investigación, se presentan con sus respectivos cuadros y gráficos, a los cuales se les aplicó un análisis representativo de manera general, identificando los orígenes de la problemática existente en dicha organización.
- Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones: se plantean las conclusiones derivadas de los resultados obtenidos y las recomendaciones para el mejoramiento de la parte organizacional del área objeto de estudio, así como también las referencias bibliográficas que respalda este trabajo de grado y los anexos surgidos para el desarrollo de este proyecto.

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA

### 1.1 Planteamiento del Problema

En la actualidad, los constantes cambios tecnológicos, políticos, sociales y culturales afectan directamente el comportamiento organizacional y por ende la productividad de las empresas. La convivencia y participación del recurso humano en el área laboral crea un ambiente competitivo, por lo que es necesario crear un entorno propicio que incremente el rendimiento laboral, a través de un modelo de gestión adecuado, observando las necesidades de los trabajadores y proponiendo estrategias que mantengan y estimulen una actitud positiva ante sus labores.

La eficiencia de los procesos que realizan las empresas para potenciar el comportamiento organizacional deseado dependerá del personal que en ella trabaje. Por ello, es importante y necesario que cada empleado se sienta satisfecho de las actividades que realiza y del medio ambiente laboral; esto le permitirá alcanzar un desenvolvimiento adecuado en su lugar de trabajo. El valor agregado que aporta un buen empleado, su desempeño en las actividades que realiza, es hoy en día importante, ya que estos constituyen la base del desarrollo de la misma, estas mantienen el estatus y la rentabilidad posicionándose en el mercado de forma competitiva y atractiva.

De ahí la importancia del comportamiento organizacional hacia los distintos tipos de relaciones que se establecen en una organización. Ya que, por una parte ayuda a conocer y entender la influencia del entorno y la tecnología sobre la organización, así como de las personas y grupos de personas que laboran en la misma y que se componen de individuos con distintos niveles de educación, cultura,

conocimientos y habilidades; los cuales deben estar coordinados estructuralmente para trabajar en equipo. De esta manera, a través de una gestión adecuada del recurso humano, basado en el salario emocional, se puede incentivar a las personas que forman parte de una organización, mejorando su rendimiento y contribución hacia la empresa.

En cuanto al tema del Salario Emocional como factor motivacional este constituye una de las estrategias organizacionales de mayor importancia para el cumplimiento de los objetivos institucionales y a su vez también facilita el desarrollo del empleado y de la organización en sí. Se podría definir al salario emocional, como todas las retribuciones que no son monetarias, y que proveen al trabajador de satisfacción personal y tranquilidad para continuar desempeñándose eficaz y efectivamente. Según Jiménez (2009):

El trabajo en el desarrollo de su actividad, está afectado a nivel emocional, tanto por factores internos (estilo de dirección, nivel de comunicación en la empresa, nivel de conflictividad, otros) como por factores externos (imagen de empresa, orgullo de marca, prestigio, entre otros), el impacto que en los trabajadores produce un determinado entorno, conlleva una carga emocional, que gestionada adecuadamente se integrará como elemento vivo de la compensación total. (p.42)

Los factores de la organización del trabajo tales como las políticas internas de la empresa, la estructura administrativa, las relaciones con los demás, la inseguridad en el empleo, las condiciones físicas de trabajo, y la calidad de la supervisión pueden conducir a la insatisfacción laboral.

Por otro lado, para Ortiz y Cruz, (2008) “si es muy poca o llega a ser nula el salario emocional en las labores que desempeña el empleado, se observará que la insatisfacción produce una baja en la eficiencia organizacional, puede expresarse además, a través de las conductas de expresión, lealtad, negligencia, agresión o retiro.” (p.28)

Así mismo, según Flores (1992):

La frustración que siente un empleado insatisfecho puede conducirlo a una conducta agresiva, la cual puede manifestarse por sabotaje, maledicencia o agresión directa. Finalmente, conviene señalar que las conductas generadas por la insatisfacción laboral pueden enmarcarse en dos ejes principales: activo-pasivo, destructivo-constructivo de acuerdo a su orientación (p.46)

Si dentro de la dinámica empresarial se logra mantener empleados motivados y a la vez que revelen un alto grado de satisfacción y desempeño, la organización en función de estos elementos determina sus ventajas o desventajas dentro de la competitividad empresarial, esto a su vez se transforma en indicadores determinantes para consolidar los objetivos y metas propuestas dentro del esquema de desarrollo que cualquier empresa se plantea. Las consideraciones antes expuestas configuran un panorama de factores que influyen decididamente en la percepción del trabajador para definir su nivel de satisfacción emocional en cuanto al salario y su interacción con el medio donde trabaja.

En la empresa INELECSIS C.A ubicada en la calle San José con calle Comercio, Sector Simón Bolívar, Anaco, Estado Anzoátegui, Venezuela dedicada a ofrecer servicios de mantenimiento preventivo y correctivo para válvulas industriales. El objeto fundamental de la empresa es prestar servicios de:

- Mantenimiento de válvulas de seguridad, válvulas de control, válvulas de bola y tapón, válvulas de compuerta.
- Servicio de controladores, actuadores, lubricación de válvulas, transmisores y posicionadores.
- Servicios de instrumentación, automatización, mantenimiento e instalación de sistemas de redes de comunicaciones.

- Calibración de instrumentos, metrología y medición, inspección y ejecución de obras civiles, mecánicas y de electricidad, reparación y mantenimiento de válvulas y herramientas petroleras.

La empresa INELECSIS C.A es considerada la empresa líder en la zona en cuanto a sus servicios de reparación de válvulas de seguridad, válvulas de control, válvulas de bola y tapón, siendo esta su principal actividad productiva, por lo que se hace indispensable buscar la excelencia en la realización de las operaciones que conforman dicha actividad y poder así mantenerse posicionados en un mercado que cada día se torna menos estable y más cambiante.

Esto afecta directamente a los empleados de la empresa, ya que para ellos el trabajo sólo se concibe únicamente como la fuente económica para satisfacer las necesidades básicas para subsistir ante los cambios externos que influyen en su desempeño; ya que los trabajadores por falta de incentivos y motivación, se limitan a hacer su trabajo para no perder su ingreso mensual, sin buscar la consecución de los objetivos de la empresa.

Es importante destacar que este proyecto es un modelo de gestión de Recursos Humanos basado en el salario emocional, para potenciar el comportamiento organizacional, tiene una gran visión dentro de la empresa INELECSIS C.A., ya que ayudará a determinar de manera directa la motivación laboral trayendo rapidez y solución inmediata de los problemas con la productividad de la empresa. El desconocimiento del nivel de satisfacción emocional del personal que integra la empresa INELECSIS C.A. deja un espacio de incertidumbre o vacío institucional que motiva ser estudiado para evaluar la percepción de estos trabajadores hacia algunos aspectos fundamentales de su labor.

La originalidad de este proyecto radica principalmente en que el salario emocional necesita ser visto de otra manera desarrollando nuevas y mejores estrategias para el funcionamiento de la empresa INELECSIS C.A, ya que el mundo del trabajo se ha convertido en un punto de referencia para entender las conductas de los individuos. A lo que Romero (2001) establece que “los estilos de vida han cambiado drásticamente y se ha alterado global y significativamente la calidad de vida de las personas. Lograr una mayor satisfacción en el trabajo será un paso positivo a favor de la calidad humana (p.17).

En este mismo orden, y referente a satisfacción laboral, Márquez (2006) lo define como “la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo” (p.26).

En cuanto a factores motivacionales, para Herzberg (2003) establece que:

Los factores de crecimiento o motivadores que son intrínsecos al trabajo son: logro, reconocimiento del logro, el trabajo en sí, la responsabilidad, y el crecimiento o avance. Los factores de evitación de la insatisfacción o de higiene que son extrínsecos al trabajo incluyen: política y administración de la empresa, supervisión, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo, salario, estatus y seguridad. (p.17)

Para que, esta empresa, pueda obtener la máxima capacidad productiva y operacional, se hace necesario asegurar a quienes tienen a su cargo esta tarea, es decir, los trabajadores, tengan los incentivos y motivación suficiente para llevarla a cabo con éxito. Si la satisfacción laboral es poca o no existe se produce la insatisfacción, la cual puede incidir en un insuficiente aporte por parte de los trabajadores a los logros de la empresa.

Además, se indagó sobre algunos aspectos específicos del trabajo y del trabajador que pudieran estar incidiendo en forma negativa en la satisfacción laboral,

y de esta manera ofrecer a los niveles gerenciales y de Recursos Humanos correspondientes la información necesaria, a fin de poder hacer intervenciones oportunas que contribuyan al desarrollo del recurso humano, conduciendo hacia un mejor grado de motivación y que al mismo tiempo se sientan satisfechos y orgullosos de lo que están haciendo.

Lo antes mencionado, permite evidenciar además algunos aspectos disfuncionales, así como también, la escasa cooperación de cada uno de los trabajadores, aflorando el sentido de pertenencia con la empresa. Sin embargo, los empleados en el ejercicio de su rol profesional, se ven afectado por distintos factores ya sean económicos, político, social y avances tecnológicos ya que conlleva a los trabajadores de esta empresa a exigir reconocimientos, horarios flexibles, valores, nuevos aprendizaje, entre otros, para que así se vea reflejado su rendimiento laboral.

Por lo antes expuesto se propone un modelo de gestión de recursos humanos basado en el salario emocional en la empresa el INELECSIS C.A, Anaco estado Anzoátegui, esto tomando en cuenta la misión, visión y las metas organizacionales, todas regidas por determinados valores y criterios de comportamiento de los trabajadores.

Este no es un tema novedoso, por lo que desde hace muchos años se ha venido estudiando el comportamiento de los trabajadores, buscando una solución para su satisfacción laboral motivo por lo que Los trabajadores no demandan un aumento de sueldo como sucedía en las tres décadas precedentes. En esta nueva era, los profesionales buscan otros alicientes, siempre, claro está, que sus condiciones de trabajo sean apropiadas y justas.

## **1.2 Objetivo de la Investigación**

### **1.2.1 Objetivo General**

Proponer un modelo de gestión de Recursos Humanos basado en el salario emocional para potenciar el comportamiento organizacional en la Empresa INELECSIS C.A, Anaco Estado Anzoátegui

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la situación actual de la gestión de Recursos Humanos en la Empresa INELECSIS C.A, Anaco Estado Anzoátegui.
- Identificar los factores internos y externos que inciden en el comportamiento organizacional de la Empresa INELECSIS C.A, Anaco Estado Anzoátegui.
- Evaluar los factores internos y externos en el comportamiento organizacional de la Empresa INELECSIS C.A, Anaco Estado Anzoátegui.
- Elaborar un modelo de gestión de Recursos Humanos basado en el salario emocional en la Empresa INELECSIS C.A, Anaco Estado Anzoátegui.

## **1.3 Justificación de la Investigación**

Las organizaciones están integradas por personas que, si bien es cierto, realizan sus actividades a cambio de una remuneración económica que les permita cubrir sus necesidades básicas, como lo es alimentarse, vestirse, tener un hogar y velar por el bien de su familia, también lo hacen por la necesidad de la actividad misma, por la interacción social con otras personas, para sentir la satisfacción en las labores que realizan, entre otras muchas razones. De ahí, el porqué de una adecuada gestión de Recursos Humanos, ya que es esta quien debe mejorar el rendimiento del trabajo,

ofrecer bienestar a los empleados y explicar claramente las tareas a desempeñar si desean obtener logros y alcanzar las metas propuestas.

La gestión de los Recursos Humanos funciona en forma conjunta con todo el personal desde el escalón inferior del organigrama hasta el nivel gerencial. Este tema permitirá profundizar en las estrategias que actualmente se están implementando como las mejores prácticas para atraer, desarrollar y retener el talento humano, darle solución al problema planteado en esta investigación y dejar una herramienta guía para las empresas y para los estudiantes que quieran indagar más en la implementación del Salario Emocional.

El aporte teórico de la presente investigación es que tiene sustento teórico y una amplia bibliografía que permitirá desarrollar plenamente el objeto de estudio. La empresa podrá hacer uso de este modelo de gestión para potenciar el comportamiento organizacional. Su aporte metodológico, es que en una sociedad globalizada regida por una visión materialista y pragmática permitirá revalorar el método utilizado para satisfacer las necesidades de los trabajadores.

En su aporte social, las organizaciones pueden desarrollar acciones que favorezcan la transformación social, permitiendo la oportunidad de reflexionar, cuestionar y cambiar las opiniones propias de cada individuo. Su aporte práctico es significativo ya que permitirá la puesta en práctica de un modelo de gestión de Recursos Humanos basado en el salario emocional para potenciar el comportamiento organizacional.

#### **1.4 Alcance**

Esta investigación se delimita a proponer un modelo de gestión de Recursos Humanos basado en el salario emocional para potenciar el comportamiento

organizacional en la empresa INELECSIS C.A. Es necesario destacar que el grado de satisfacción laboral tiene la capacidad de influir en la productividad general de una organización, por lo que es un factor que debe ser analizado y estudiar el desempeño, con la finalidad de que tanto los empleados como la organización conozcan los distintos factores que pueden afectar la cultura organizacional, colocando al alcance de todos alternativas y sugerencias que puedan ser aplicadas con la intención de incrementar la satisfacción personal y por ende el desempeño laboral, preservando la integridad del talento humano, contribuyendo con el desarrollo de la organización.

## **1.5 Generalidades de la Empresa**

### **1.5.1 Reseña Histórica de la Empresa**

El especialista en instrumentación y automatización, Javier Carvajal, instituye la compañía “Instrumentación, Electricidad y Sistemas INELECSIS C.A” en el municipio Santa Ana el 16 de febrero de 2007. Durante sus primeros pasos la empresa se especializó con los servicios: “taladros de perforación e instalación petrolera”. Fue dos años luego de su fundación (en el 2009) cuando consiguió asociarse a los gigantes petroleros “Teikoku Oil de Venezuela” y C.N.P.C LTD Services”. Sin embargo, durante enero del 2010, realiza sus primeras obras en el muelle del Complejo Petroquímico José Antonio Anzoátegui; incorporando y manteniendo a PDVSA como su principal cliente desde entonces hasta ahora.

Posteriormente la demanda de trabajo le exige inaugurar una base de operaciones en el municipio Anaco. La compañía toma una ligera redirección y se enfoca a trabajar en los servicios de mantenimiento, reparación y lubricación de válvulas y actuadores. No obstante, en el 2011, efectúa su más notable cambio al simplificar su nombre a “INELECSIS C.A” y se establece definitivamente en la ciudad Anaquense.

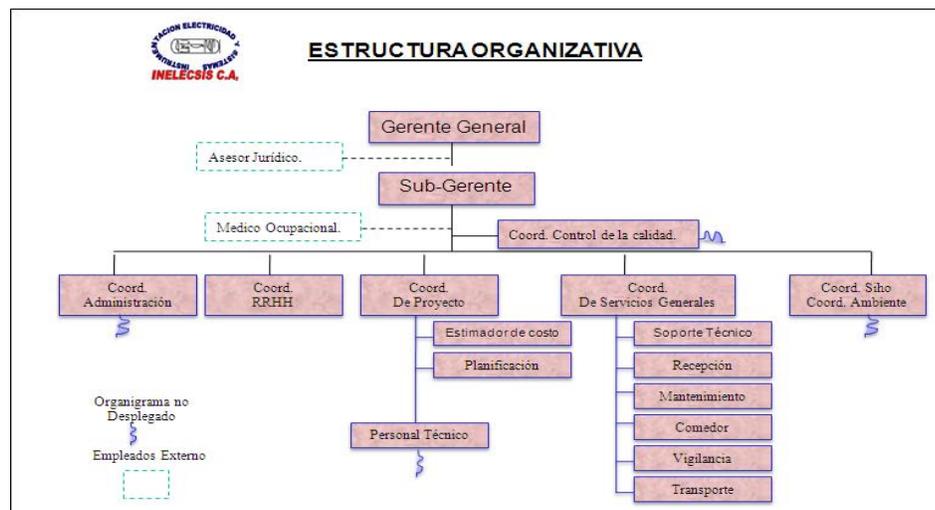
Actualmente, es reconocida como la empresa con la tecnología óptima y el personal mejor capacitado para realizar labores en el servicio de mantenimiento. Calibración y certificación de válvulas en toda la región nororiental.

### 1.5.2 Actividad Comercial

INELECSIS (Instrumentación, Electricidad y Sistemas C.A.) una empresa especialista y de amplia experiencia en la venta, fabricación, mantenimiento preventivo y correctivo de Válvulas Industriales y sus respectivos repuestos y accesorios para la Industria Petrolera y Petroquímica.

### 1.5.3 Organigrama de la Empresa

La estructura organizacional de la empresa se presenta a través del siguiente organigrama:



**Figura 1 Organigrama de la Empresa INELECSIS, C.A:**  
Fuente: Empresa INELECSIS, C.A. (2018)

#### 1.5.4 Ubicación

Calle San José con Calle Comercio, Edificio INELECSIS, C.A. Nivel PB, Sector Simón Bolívar, Anaco, Edo. Anzoátegui Venezuela.



**Figura 2. Edificio INELCSIS calle comercio / San José**

**Fuente:** <https://maps.google.com/> (2018)

#### 1.5.5 Misión

Nuestra misión consiste en no estimarlo como un burdo cliente, preferimos considerarnos su aliado comercial. Por eso INELECSIS C.A encomienda trazar su confianza mediante normar y procedimientos donde somos diestros por experiencia. Nuestra ambición es demostrarle que somos un equipo de trabajo capaz de solucionar sus problemas, y si no los tiene, colaboramos con la ejecución de sus servicios. Esto con el propósito de garantizar la seguridad de las instalaciones, medio ambiente y su personal con productos inmejorables y un servicio immaculado.

#### 1.5.6 Visión

Nuestra visión denigra la mediocridad. Determinamos alcanzar el nivel tecnológico de vanguardia y una impecable calidad de servicio para satisfacerlo. Por

eso trabajamos día tras día en el desarrollo profesional de nuestro personal para garantizarle su eficiencia y confianza. También buscamos ser líderes en el mercado ofreciéndole un mantenimiento íntegro a sus instalaciones, así como los suministros cabales en las necesidades petroleras y petrofísicas.

### **1.5.7 Valores**

INELECSIS C.A ha cultivado la ética adecuada para mantener una grata relación con sus proveedores y clientes, de la misma manera con los entes gubernamentales y las entidades bancarias, garantizando de esta manera una gestión agradable y el aporte exitoso de sus servicios. Por otra parte, la compañía valora el recurso humano y brinda el adiestramiento necesario para que el empleado supere las evaluaciones realizadas a los cargos, permitiéndole obtener reconocimientos que estarían sujetos a beneficios socioeconómicos.

### **1.5.8 Objetivos:**

- Podrá considerarnos más que un proveedor.
- Seremos su aliado comercial.
- Le serviremos con óptima tecnología y nuestro inmejorable instrumento: la experiencia.
- Alcanzaremos el éxito cuando logremos su satisfacción.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Antecedentes de Investigación**

Padilla, K (2016) presentó su Trabajo de Grado titulado *“El Salario Emocional y su influencia en la Motivación Laboral de los servidores y trabajadores públicos del Instituto Nacional de la Meritocracia”*, presentado en la Universidad Central del Ecuador para la obtención del título de Psicóloga Industrial. El objetivo fundamental es determinar cómo influye la aplicación de un sistema de salario emocional en la motivación laboral de los servidores y trabajadores públicos del Instituto Nacional de la Meritocracia. Se fundamenta teóricamente en el enfoque humanista de Chiavenato; que se basa en la gestión del talento humano a través de la motivación y compensación no económica. La hipótesis plantea “la aplicación de un sistema de Salario Emocional, influye en los niveles de Motivación Laboral de los servidores y trabajadores públicos del Instituto Nacional de la Meritocracia”.

La metodología de la Investigación fue correlacional, no-experimental – transversal, con método inductivo deductivo. La conclusión general manifiesta a que “La investigación realizada permitió determinar que la aplicación de los componentes de salario emocional en el Instituto Nacional de la Meritocracia, influyó positivamente en la motivación laboral de los servidores y trabajadores públicos de la empresa, comprobándose de esta manera la hipótesis planteada y enfatizando la importancia de un sistema de salario emocional dentro de las organizaciones.” Se recomienda que la aplicación de un sistema de salario emocional sea parte de las políticas de gestión de talento humano en el Instituto Nacional de la Meritocracia, puesto que involucra estrategias que influyen positivamente en la motivación laboral de los colaboradores.

Rodríguez, L. y Santominio, A. (2016) Presentaron un Trabajo de Grado titulado *“Modelo de gestión estratégica del talento humano que permite incentivar el salario emocional para el mejoramiento del clima organizacional”*. Presentado en la Universidad Libre de Colombia para la obtención de una Maestría en Educación con Énfasis en Gestión Educativa. Su objetivo principal fue Emplear un modelo de gestión estratégica del talento humano que permita incentivar el salario emocional para el mejoramiento del clima organizacional en el jardín infantil Alcalá Muzú. El desarrollo de esta investigación se realiza con un diseño metodológico de la investigación que parte desde un enfoque cuantitativo y cualitativo de tipo descriptivo. Las técnicas e instrumentos utilizados fueron la entrevista y la encuesta, con un cuestionario con una escala de cuatro (4) opciones mediante las cuales los empleados podían manifestar su grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de los factores incluidos en el instrumento de evaluación.

En relación al análisis de los resultados para cada una de las dimensiones exploradas a través de la encuesta, el clima organizacional del jardín infantil Alcalá Muzú se muestra positivo, aunque muy cercano a límite inferior. Esto se debe, además del débil desempeño de las dimensiones que están en positivo, a que la mitad de las dimensiones presentan valores negativos, arrastrando la media general hacia el límite inferior. Recomendando implementar acciones, estrategias o actividades que fortalezcan estos componentes al interior de la empresa y entre los empleados de la misma.

Rivadeneira, C. (2015) Presentó su Trabajo de Grado titulado *“Influencia del Salario Emocional en el Desempeño del Personal de la Dirección de Administración de Talento Humano del Ministerio de Transporte y Obras Públicas”*, presentado en la Universidad Tecnológica Equinoccial del Ecuador para obtener el título de Máster en Gestión de Talento Humano, cuyo objetivo principal fue establecer los elementos más importantes de salario emocional y la Influencia que tendría en el desempeño del

personal de la Dirección de Administración de Talento Humano del Ministerio de Transporte y Obras Públicas. La investigación pretendía establecer qué y cómo las políticas y estrategias de salario emocional influyen sobre el desempeño del personal de la Dirección de Administración de Talento Humano del Ministerio de Transporte y Obras Públicas.

La metodología utilizada fue de una investigación cualitativa-cuantitativa; investigación que se basa en el análisis individual, de parámetros emocionales y resultados en una escala de desempeño. Los datos sugeridos por la población de estudio, 30 personas, se recolectan a través de una encuesta diseñada con respuestas cerradas de selección múltiple para optimizar la tabulación y análisis de la información que se derive del levantamiento, basada en la medición niveles de confianza y calidad de relaciones en el lugar de trabajo.

El investigador concluyó que aun cuando es reciente la tendencia a establecer normatividad que busque un mejoramiento en la calidad de vida de la persona como parte de una organización productiva; la idea de una compensación emocional o retribuciones no monetarias se considera un reto para implementar dentro de una entidad del sector público, considerado el hecho que no es posible otorgar bonos, días libres, beneficios familiares, entre otros recursos habituales en la empresa privada. Recomendando un bono semestral por logro de metas, la capacidad financiera para capacitación, los convenios interinstitucionales para formación regular, entre otros que se conectan con mejor precisión a la gestión moderna de talento humano, prácticas que los colaboradores perciben como mejoramiento de la calidad de vida, influyen en el compromiso laboral y en los niveles de afiliación y reconocimiento, formando parte de un círculo virtuoso entre el desempeño y la satisfacción.

Gonzales, Rodríguez, Piñeros y Linares (2014) realizaron un estudio titulado *“Propuesta para Establecer una Estrategia de Salario Emocional en el*

*Departamento de Sistemas de Información de la Empresa Vision & Marketing*”, presentado en la Universidad Sergio Arboleda en Bogotá para obtener el título de Especialista en Gerencia del Talento Humano. El objetivo principal de esta investigación es Diseñar una estrategia de salario emocional que permita retener el talento humano del Departamento de Sistemas de Información de la empresa Vision & Marketing, su finalidad es determinar las variables del salario emocional de mayor impacto para la población de 24 trabajadores del Departamento de Sistemas de Información de la empresa, lo que servirá de insumo para diseñar estrategias que permitan retener el talento humano en dicho departamento, contribuyendo a mejorar la calidad de vida del mismo.

La metodología utilizada fue de tipo descriptivo, la técnica utilizada en primera instancia fue la encuesta (en formato digital) y el focus group (grupos focales). Los investigadores para determinar los principales problemas que influyen en la deserción del personal de este departamento tomaron en cuenta el indicador de rotación del año 2013, el cual fue del 7%. Con base en esta información se evidenció la necesidad de realizar un estudio sobre la percepción de los trabajadores en cuanto a la importancia de aplicar estrategias de retribución no monetaria que contribuyan a su permanencia dentro de la organización. Como fuente primaria para la recolección de datos se diseñó y aplicó una encuesta complementada por un focus group, cuyos resultados se utilizaron como insumo para el planteamiento de las estrategias de salario emocional. Los resultados del estudio revelan que para el grupo objetivo los principales factores de motivación son: desarrollo profesional y relacional, compensación psicológica, balance personal-familiar y beneficios complementarios que les permitan satisfacer sus necesidades básicas.

Los Trabajos de Grado presentados fueron de gran ayuda para la investigación, ya que las mismas muestran la importancia de la gestión del recurso humano dentro de las organizaciones y guían a la investigadora en las diferentes estrategias basadas

en el salario emocional para incrementar la satisfacción y desempeño de los trabajadores y por ende el incremento en la productividad.

## **2.2 Bases Teóricas**

A continuación se encuentran los fundamentos teóricos que sustentan la investigación y que están relacionados con el tema planteado, al respecto Bavaresco (2006) establece que:

Las bases teóricas tiene que ver con las teorías que brindan al investigador el apoyo inicial dentro del conocimiento del objeto de estudio, es decir, cada problema posee algún referente teórico, lo que indica, que el investigador no puede hacer abstracción por el desconocimiento, salvo que sus estudios se soportan en investigaciones puras o bien exploratorias.(p.83)

### **2.2.1 Gestión del Recurso Humano**

Para Chiavenato. (2009):

La gestión del recurso humano es: Un campo muy sensible para la mentalidad predominante en las organizaciones. Depende de las contingencias y las situaciones en razón de diversos aspectos, como la cultura que existe en cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología que utiliza, los procesos internos, el estilo de administración utilizado y de infinidad de otras variables importantes. (p. 7).

Así mismo, Gissera. (2002), opina que “la Gestión de Recursos Humanos busca garantizar la selección de empleados de gran calidad, desarrollarlos, organizar adecuadamente su actividad y mantenerlos, buscando la flexibilidad financiera, funcional y numérica” (p.96)

Es decir, la gestión del talento humano es muy importante para las organizaciones que quieren alcanzar los objetivos propuestos. La cual comprende desde contratar a las personas que cumplan con las competencias para ocupar un cargo, capacitar a las personas, así como proporcionar los mecanismos y ambientes laborales agradables para que estos se sientan motivados y por lo tanto sean más productivos para la organización.

### **2.2.1.1 Aspectos Fundamentales de la Gestión Moderna del Talento Humano**

Para Chiavenato (op.cit), la Gestión del Talento Humano se basa en algunos aspectos fundamentales:

- Las personas como seres humanos: Son dotadas de personalidad propia y profundamente diferentes entre sí, con un historial personal particular y diferenciado, poseedoras de conocimientos, habilidades y competencias indispensables para la debida administración de los demás recursos de la organización. Las personas como individuos y no como meros recursos de la organización.
- Las personas como activadores de los recursos de la organización: Son como elementos que impulsan a la organización, capaces de dotarla del talento indispensable para su constante renovación y competitividad en un mundo lleno de cambios y desafíos. Las personas como fuente de impulso propio que dinamiza a reorganización y no como agentes pasivos, inertes y estáticos.
- Las personas como asociadas de la organización: Son capaces de conducir a la organización al éxito y a la excelencia. Cuando las personas están asociadas a la organización hacen inversiones como esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, etc. Esperando obtener algún beneficio de esas inversiones como: salarios, incentivos económicos, crecimiento profesional, satisfacción, desarrollo de carrera, entre otros.
- Las personas como talentos proveedores de competencias: Refiere a las personas como elementos vivos y portadores de competencias esenciales para el éxito de la organización. Cualquier organización puede comprar máquinas y adquirir tecnologías para equipararse con sus competidores; esto es relativamente fácil, pero construir competencias similares a las que poseen los competidores es extremadamente difícil, lleva tiempo, maduración y aprendizaje.

- Las personas como el capital humano de la organización: Como el principal activo de la empresa que agrega inteligencia a su negocio (p.11).

### **2.2.1.2 Objetivos de la Gestión del Talento Humano**

Chiavenato, (op.cit), afirma que: “Para alcanzar los objetivos de la administración de recursos humanos es necesario tratarlas como elementos básicos para la eficacia de la organización”. Los objetivos deben contribuir a alcanzar la eficacia de la organización:

- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y a realizar su misión. La función de la Administración de Recursos Humanos es un componente fundamental de la organización de hoy. El salto a la eficacia vino con la preocupación por alcanzar objetivos y resultados. El principal objetivo de la Administración de Recursos Humanos es ayudar a la organización a alcanzar sus metas y objetivos y a realizar su misión.
- Proporcionar competitividad a la organización. La competitividad a nivel macroeconómico es el grado en que una organización puede producir bienes y servicios que sean aceptados en mercados internacionales, al mismo tiempo mantener o aumentar las ganancias de las personas tal como lo afirma.
- Proporcionar a la organización personas bien entrenadas y motivadas. El propósito del Área de Recursos Humanos es preparar y capacitar continuamente a las personas que son el patrimonio más valioso de la empresa, se les debe brindar reconocimiento y no solo monetario, sino que las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben.
- Aumentar la auto actualización y la satisfacción de las personas en el trabajo. Para que las personas sean productivas, deben sentir que el trabajo es el adecuado para sus competencias y que se les trata con equidad. Las personas pasan la mayor parte de su vida en el trabajo por lo tanto requieren identificarse con el trabajo que hacen. Las personas satisfechas no son necesariamente las más productivas pero las personas insatisfechas tienden a desligarse de la empresa, a ausentarse y producir peor calidad que las personas satisfechas.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo. La calidad de vida en el trabajo se refiere al estilo de administración, la libertad y la autonomía para tomar decisiones, tener un ambiente de trabajo

agradable, la camaradería, la seguridad en el empleo, trabajar las horas adecuadas y desarrollar tareas significativas y agradables.

- Administrar e impulsar el cambio. Los cambios y tendencias traen nuevos enfoques, más flexibles y ágiles, que deben aplicarse para garantizar la supervivencia de las organizaciones.
- Mantener políticas éticas socialmente responsable. Toda actividad de Administración del Recurso Humano debe ser abierta, transparente, justa, confiable y ética. Las personas no deben ser discriminadas y sus derechos básicos deben estar garantizados. Los principios éticos se deben aplicar a todas las actividades de la ARH. Tanto las personas como las organizaciones deben seguir normas éticas y de responsabilidad social.
- Construir la mejor empresa y el mejor equipo. Al cuidar a los talentos, la Administración del Recurso Humano debe cuidar también el contexto donde trabajan. Esto implica la organización del trabajo, la cultura corporativa y el estilo de administración. Al lidiar con estas variables, la ARH conduce a la creación no sólo de una fuerza de trabajo fuertemente involucrada, sino también de una empresa nueva y diferente (p.13).

### **2.2.2 Salario Emocional**

Las empresas hoy en día están requiriendo dar respuesta a las nuevas exigencias de la fuerza laboral y por ello han incursionado en fórmulas – más allá de los requisitos legales – como el salario emocional y el conocimiento de cómo implementarlo en su empresa.

De acuerdo a Rocco, (2009) define el salario emocional como:

Si bien el dinero es importante y valioso por los bienes y servicios que permite adquirir, y por ser además un símbolo de estatus, tiene valor en la medida que permite satisfacer las necesidades. No obstante, su valor directo disminuye cuando las necesidades que satisface ya se encuentran cubiertas. Se lo considera una recompensa extrínseca, pues se genera fuera del trabajo y solo es útil fuera del mismo, y por lo tanto, genera menos satisfacción que las recompensas intrínsecas, por lo menos de forma inmediata (p. 22).

Para Gay, (2006) “cualquier forma de compensación, retribución, contraprestación, no monetaria, que recibe un empleado a cambio de su aportación laboral (p.45). Según Vergara (2007), en el contexto del salario emocional y la solicitud del trabajador para cubrir sus necesidades, reflexiona sobre la estructura del salario, económico y emocional, que solicitarán los trabajadores que lo deseen. Afirma que:

Delante de la libertad de elección, entre las medidas que da la empresa como respuesta a sus necesidades, tenderá a realizar solicitudes para cubrir necesidades personales o que mejoren su equilibrio entre la vida profesional y personal. En otras palabras, los trabajadores demandan una compensación emocional para su mejor conciliación laboral. (p.85)

Al respecto, Carrión (2008) plantea que:

Las empresas saben que hoy en día hay que trabajar el marketing del talento a largo plazo, creando organizaciones en las que los profesionales puedan utilizar y desarrollar su talento, en las que trabajar sea una experiencia memorable, en las que el talento no sea sistemáticamente desaprovechado ante la indiferencia de todos. (p.137)

De acuerdo a Temple, (2007). Una aproximación al concepto de salario emocional contemplaría “todas aquellas razones no monetarias por las que la gente trabaja contenta, lo cual es un elemento clave para que las personas se sientan a gusto, comprometidas y bien alineadas en sus respectivos trabajos” (p.65) Así mismo, Temple, (op.cit) opina que el salario emocional implica dar “la oportunidad para que las personas de todo nivel se sientan inspiradas, escuchadas, consideradas y valoradas como parte de equipos; de los cuales se sienten orgullosos de pertenecer, de crecer, desarrollarse y ser cada vez más empleables” (p.66)

Los anteriores conceptos llevan a la conclusión que el salario emocional es un concepto que se asocia a la retribución de un empleado de carácter no económico, el cual es un método que permite satisfacer las necesidades personales, familiares y profesionales del trabajador, mejorando la calidad de vida del mismo, fomentando la

conciliación laboral. Este tipo de retribución tiende a ser un factor motivador para el desempeño laboral.

### 2.2.2.1 Componentes del Salario Emocional

Según Gómez, (2011) “dentro de los componentes del salario emocional están los satisfactores, que se traducen en formas de ser, tener, hacer y estar, de carácter individual y colectivo, conducentes a la actualización de necesidades.” (p.10)

A lo anterior añade, que:

Se trata de proporcionar a los empleados beneficios, no monetarios, que les hagan sentirse cómodos dentro de la empresa y creen en la compañía un valor adicional, del que los empleados no quieran desprenderse y que diferencie a la empresa de las demás. Pueden tratarse de servicios concretos o dotaciones materiales. (p.10)

**Tabla 2 1. Componentes del Salario Emocional**

<b>Salario Emocional</b>	
<b>Motivación</b>	Plan de trabajo con objetivos. Mostrar interés en la evolución del trabajador. Plan de formación en horas en trabajo. Fomentar trabajo en equipo. Posibilidades de ascensos, retos laborales. Hacer partícipes a los trabajadores en la toma de decisiones.
<b>Reconocimiento</b>	Reconocer el desempeño superior a los frente a sus compañeros. Definir criterios de reconocimiento, para que sea igualitario
<b>La conciliación en la vida Familiar y laboral</b>	Flexibilidad en los horarios. Recompensa de las horas extras con horas o días libres. Posibilidad de trabajar en casa una parte de la jornada laboral.
<b>Beneficios sociales</b>	Vales de comida Salas de descanso acondicionadas Vehículo de la empresa Ropa de trabajo Servicio de guardería Fomento de la actividad física

**Fuente:** Padilla, K. (2013)

### 2.2.2.2 Características del Salario Emocional

De acuerdo con Gómez, (2011) detalla las características que definen al Salario Emocional en una organización, estas son:

- Al aplicar el salario emocional, los trabajadores dinámicamente alcanzan el desarrollo gracias a las oportunidades brindadas por la organización.
- Propone esquemas de trabajo flexible que permite un balance entre la vida personal, familiar y profesional de los empleados.
- Busca el bienestar psicológico de los trabajadores, influyendo de manera positiva en la autonomía, retos profesionales, trascendencia social, satisfacción y motivación.
- Las políticas del salario emocional, buscan que el entorno laboral se caracteriza por un clima de compañerismo, sentido de familia entre colaboradores y un verdadero trabajo en equipo.
- El salario emocional permite que la responsabilidad social, la ética laboral y el liderazgo, sean parte esencial de la cultura organizacional.(p.12)

### 2.2.2.3 Ventajas del Salario Emocional

Gómez, (2011), considera que los beneficios con los que contribuye el salario emocional en las instituciones, son:

- Permite el reconocimiento personal y laboral, dado que la organización al reconocer el desempeño superior y la contribución de los trabajadores en pro de la empresa, notará un incremento del compromiso organizacional y la disminución de los índices de rotación del personal.
- Incentiva a las personas a expresar sus ideas y demostrar su talento libremente sin necesidad de recibir indicaciones sobre el qué, cómo y cuándo hacer.
- Contribuye en la construcción de una cultura de valor y compromiso mutuo, mediante la socialización de los valores de la organización y el logro de una práctica coherente de dichos valores.
- Involucra la planificación del trabajo de manera que la organización permita la socialización permanente de las actividades a realizar obteniendo una estabilidad favorable. (p.13)

### 2.2.3 ¿Que Valoran los Empleados?

Las diferencias entre formas de ser, tener, hacer y estar, generan categorías de empleados, pues las necesidades no son las mismas entre mujeres y hombres, entre las de un estudiante y las de un ejecutivo experimentado, las de un joven recién casado y las de un adulto con nietos. Por ello Recursos Humanos debe tener este hecho claro, previo a la fijación de políticas al respecto, entender las necesidades particulares de cada grupo y, por ende, lo que cada uno de ellos valora.

Acorde con la revisión de literatura, hay cuatro características básicas presentes:

- Condiciones suficientes para trabajar a gusto.
- Condiciones ambientales del espacio de trabajo.
- Compañerismo en las relaciones laborales.
- Conciliación de trabajo y familia.

Señala adicionalmente la autora, que estos factores no monetarios, son los necesarios para lograr satisfacción del colaborador en la organización, la pretensión es que haya una comodidad al interior de la organización, que los mismos se sientan identificados con los valores y objetivos corporativos, generando un diferencial no solo con las demás empresas del gremio, sino con cualquier otra compañía de otro sector. Gómez, (op.cit), señala cinco aspectos sobre los cuales deben trabajar las empresas, para lograr dichos entornos satisfactorios:

- Factores de desarrollo profesional y relacional. Si son satisfactorios se presenta el crecimiento profesional y el bienestar laboral.
- Factores de compensación psicológica. Dentro de estos factores se encuentran el sentido de utilidad, autonomía y de reconocimiento del ser humano, así como identificación con la empresa con la que colabora.

- Factores de conciliación familiar y personal. Básicamente dan tranquilidad y sensación de orden en la vida de las personas.
- Factores de retribución variable y fija. Contribuyen en el incremento de la satisfacción y ayudan a construir relaciones más duraderas; se encuentran satisfactores como participación en acciones, utilidades o bonificaciones por cumplimiento de metas establecidas conjuntamente.
- Factores de valor añadido: se constituyen en extras a favor del empleado y por tanto de la empresa. Se encuentran beneficios como la ubicación geográfica, bajo nivel de “burocracia”, perseguir grandes sueños; mejoran la calidad de vida y el desempeño laboral. (p.8)

#### **2.2.4 Beneficios del Salario Emocional**

Para Gómez, (op.cit) Existen una serie de beneficios que ayudan a incrementar el nivel de productividad y competitividad de la empresa. Básicamente se traducen en una palabra: “motivación”, y son:

- Reconocimiento personal y laboral: demostrar aprecio por los empleados que realizan una buena labor, evitando que se vayan porque no se les reconoce su trabajo.
- Incentivar a las personas: permitir y alentar a los trabajadores a que aporten a la empresa sus talentos y evitar la postura de esperar las indicaciones sobre lo que deben hacer.
- Cultura y valoración del Compromiso Mutuo: socializar y lograr coherencia de los valores proclamados en la organización, como ejemplo puede tratarse del valor el respeto.
- Planificación del trabajo: socializar entre los participantes del equipo, las actividades a realizar con el debido tiempo, a fin de brindar estabilidad y organización. (p.9)

##### **2.2.4.1 Factores que Influyen en el Salario Emocional**

Para Gómez (op.cit) atraer profesionales a la organización es una cuestión económica, valorar el tiempo libre y en el lugar de trabajo se busca implicación, algo que no se consigue si el trabajador no está motivado. (p.23)

Así mismo, Gomes (op.cit) que las organizaciones deberán velar por los intereses de sus trabajadores y para ello deben:

- Reconocer y valorar sus logros.
- Proteger sus intereses tanto profesionales como personales.
- Cumplir sus necesidades personales.(p.24)

Según Temple, (op.cit) cualquier empresa debe tener en cuenta para ofrecer a sus empleados un salario emocional:

- Horarios flexibles: esto no significa trabajar menos horas, de lo que se trata es de distribuir mejor el tiempo. Estar ocho o nueve horas seguidas delante del ordenador no implica mayor productividad. Con un horario flexible en el que tú puedes decidir cuándo trabajar y a qué hora entrar o salir, podrás conseguir un mejor equilibrio entre tu vida personal y laboral.
- Responsabilidades: hacer partícipe al trabajador a la hora de tomar decisiones es una idea brillante para hacerle sentir importante dentro de la organización. Así, el empleado será consciente de que su esfuerzo está valorado y reconocido, por lo que su nivel de implicación aumentará mucho más.
- Reconocimiento: al igual que cuando cometemos fallos, nos regañan y nos piden explicaciones, ¿por qué cuando hacemos algo bien no reconocen nuestra labor y valoran nuestros éxitos? Esto es un incentivo para que el trabajador se siga esforzando y, por otro lado, sirve para aumentar la competitividad de los demás trabajadores.
- Crecimiento: una forma de ofrecer un salario emocional competitivo es integrar programas que ayuden al trabajador a crecer profesionalmente. Se trata de un beneficio para la empresa y para el colaborador; por un lado, la empresa tiene empleados capacitados, que renuevan sus conocimientos constantemente y, por otro, los empleados están más felices de seguir creciendo y ascendiendo. Un empleado que no tenga posibilidades de promoción en su empresa tiende a acomodarse en su zona de confort y no intenta sacar el máximo rendimiento.
- Valores: la filosofía y cultura que la empresa transmita a sus empleados también influirán en su satisfacción. Si logran sentirse identificados con los valores que la organización transmite, les resultará más fácil desenvolverse en su lugar de trabajo y entender cuáles son sus obligaciones.(p. 16)

## **2.3 Bases Legales**

Según Palella y Martins (2004) se refieren a las bases legales "como a las normativas jurídicas que sustenta el estudio desde la carta magna, las leyes orgánicas, las resoluciones decretos entre otros" (p.55). De acuerdo al concepto anterior las bases legales son todas aquellas normativas legales desde las leyes, reglamentos, decretos entre otros que guardan una relación con la investigación de estudio, los artículos deben ser copiados tal como son y como último objetivos parafrasearlo con la relación que tiene con la investigación.

### **Constitución De La República Bolivariana De Venezuela**

**Gaceta oficial N° 36.860 de 30 de diciembre de 1999**

#### **Título II**

**De Los Derechos Humanos Y Garantías, Y De Los Deberes**

#### **Capítulo V**

**De los derechos sociales y de la familia**

Artículo 87. Toda persona tiene derecho al trabajo y el deber de trabajar. El estado garantizará la adopción de las medidas necesarias a los fines de que toda persona pueda obtener ocupaciones productivas, que le proporcionen una existencia digna y decorosa y le garantice el pleno ejercicio de los derechos laborales de los trabajadores y trabajadoras no dependientes. La libertad de trabajo no será sometida a otras restricciones que la que la ley establezca. Todo patrono o patrona garantizará a sus trabajadores y trabajadoras condiciones de seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados. El Estado adoptará medidas y creará instituciones que permitan el control y la promoción de estas condiciones.

Este artículo permite establecer que el Estado Venezolano brinda a sus trabajadores el derecho al trabajo en condiciones dignas, garantizando un ambiente digno.

Artículo 89. El trabajo es un hecho social y gozará de la protección del Estado. La ley dispondrá lo necesario para mejorar las condiciones materiales, morales e intelectuales de los trabajadores y trabajadoras. Para el cumplimiento de esta obligación del Estado se establecen los siguientes principios: 1. Ninguna ley podrá establecer disposiciones que alteren la intangibilidad y progresividad de los derechos y beneficios laborales. En las relaciones laborales prevalece la realidad sobre las formas o apariencias. 2. Los derechos laborales son irrenunciables. Es nula toda acción, acuerdo o convenio que implique renuncia o menoscabo de estos derechos. Sólo es posible la transacción y convencimiento al término de la relación laboral, de conformidad con los requisitos que establezca la ley. 3. Cuando hubiere dudas acerca de la aplicación o concurrencia de varias normas, o en la interpretación de una determinada norma se aplicará la más favorable al trabajador o trabajadora. La norma adoptada se aplicará en su integridad. 4. Toda medida o acto del patrono contrario a esta Constitución es nulo y no genera efecto alguno. 5. Se prohíbe todo tipo de discriminación por razones de política, edad, raza, sexo o credo o por cualquier otra condición. 6. Se prohíbe el trabajo de adolescentes en labores que puedan afectar su desarrollo integral. El Estado los o las protegerá contra cualquier explotación económica y social.

El trabajo es una actividad en la que el estado se compromete a respaldar al trabajador en hacer todo lo necesario para mejorar las condiciones de trabajo.

**Ley Orgánica del Trabajo, de los Trabajadores y las Trabajadoras Gaceta  
Oficial Extraordinaria N° 6.076. (2012)**

**Título I**

**Normas Y Principios Constitucionales Capítulo III**

**Del Derecho al Trabajo y del Deber de Trabajar**

Artículo 26: Toda persona tiene el derecho al trabajo y el deber de trabajar de acuerdo a sus capacidades y aptitudes, y obtener una ocupación productiva, debidamente remunerada, que le proporcione una existencia digna y decorosa. Las personas con discapacidad tienen igual derecho y deber, de conformidad con lo establecido en la ley que rige la materia. El Estado fomentará el trabajo liberador, digno, productivo, seguro y creador.

Este artículo determina que debe existir igualdad de oportunidades y promover la no discriminación por razón de raza, sexo, nacionalidad, religión, edad o cualquier otra condición personal, física o social. A través de ello, se garantizará la capacidad para incorporar, motivar y retener el mejor talento y mantener los principios éticos y legales establecidos por la legislación venezolana.

**Título III**

**De la Justa Distribución de la Riqueza y las Condiciones de Trabajo**

**Capítulo V**

**Condiciones Dignas de Trabajo**

Artículo 156: El trabajo se llevará a cabo en condiciones dignas y seguras, que permitan a los trabajadores y trabajadoras el desarrollo de sus potencialidades, capacidad creativa y pleno respeto a sus derechos humanos, garantizando: a) El desarrollo físico, intelectual y moral. b) La formación e intercambio de saberes en el proceso social de trabajo. c) El tiempo para el descanso y la recreación. d) El

ambiente saludable de trabajo. e) La protección a la vida, la salud y la seguridad laboral. f) La prevención y las condiciones necesarias para evitar toda forma de hostigamiento o acoso sexual y laboral.

El presente artículo hace referencia sobre la obligación que tiene la empresa de garantizar condiciones de trabajo dignas para el desarrollo personal de los trabajadores.

## **Título V**

### **Capítulo II**

#### **De la Formación Colectiva, Integral, Continua y Permanente de los Trabajadores y las Trabajadoras en el Proceso de Trabajo Formación y Puesto de Trabajo Digno**

Artículo 299. El Estado a través del proceso educativo creará las condiciones y oportunidades, estimulando la formación técnica, científica, tecnológica y humanística de los trabajadores y trabajadoras para asegurar su incorporación al proceso social del trabajo, en puestos de trabajo dignos, seguros y productivos, que garanticen el bienestar del trabajador, la trabajadora sus familias, comunidades, y orientados al desarrollo integral de la Nación.

De acuerdo con el artículo antes expuesto, se puede determinar que desde el momento que ingresa un trabajador a una empresa se debe considerar la formación desde distintos aspectos para asegurar su incorporación al trabajo.

**Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo  
(LOPCYMAT). Gaceta Oficial N° 38.236. Publicada el 26 de Julio de 2005.**

**Capítulo II**

**Derechos y Deberes de los Empleadores y Empleadoras**

Artículo 56. Son deberes de los empleadores y empleadoras adoptar las medidas necesarias para garantizar a los trabajadores y trabajadoras condiciones de salud, higiene, seguridad y bienestar en el trabajo... A tales efectos deberán:

Literal 1. Organizar el trabajo de conformidad con los avances tecnológicos que permitan su ejecución en condiciones adecuadas a la capacidad física y mental de los trabajadores y trabajadoras, a sus hábitos y creencias culturales y a su dignidad como personas humanas.

Literal 3. Informar por escrito a los trabajadores y trabajadoras de los principios de la prevención de las condiciones inseguras o insalubres, tanto al ingresar al trabajo como al producirse un cambio en el proceso laboral o una modificación del puesto de trabajo e instruirlos y capacitarlos respecto a la promoción de la salud y la seguridad, la prevención de accidentes y enfermedades profesionales así como también en lo que se refiere a uso de dispositivos personales de seguridad y protección.

Según lo establecido en la LOPCYMAT, es deber de los empleadores garantizar un ambiente óptimo para que los trabajadores puedan cumplir con sus funciones, de la misma forma que se le debe informar desde un principio sobre las condiciones de salud y seguridad en el trabajo. De igual manera crear ambientes de trabajo óptimos tales como ambientes que hagan el trabajo más placentero.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

En este capítulo representa el conjunto de acciones destinadas a describir y analizar el fondo del problema planteado, a través de procedimientos específicos que incluye las técnicas de observación y recolección de datos, determinando el “cómo” se realizará el estudio, esta tarea consiste en hacer operativa los conceptos y elementos del problema estudiado.

Al respecto, Arias, (2006) explica el marco metodológico como el “conjunto de pasos, técnicas y procedimientos que se emplean para formular y resolver problemas” (p.16). Este método se basa en la formulación de hipótesis las cuales pueden ser confirmadas o descartadas por medios de investigaciones relacionadas al problema.

#### **3.1 Tipo y Diseño de la Investigación**

##### **3.1.1 Tipo de Investigación**

La presente investigación corresponde a una investigación proyectiva, que según Hurtado. (2000):

Consiste en la elaboración de una propuesta o de un modelo, como solución a un problema o necesidad de tipo práctico, ya sea de un grupo social, o de una empresa, en un área particular del conocimiento, a partir de un diagnóstico preciso de las necesidades del momento, los procesos explicativos o generadores involucrados y las tendencias futuras”. (p.325)

Este tipo de investigación permite solucionar una necesidad presente en la empresa INELECSIS C.A, como lo es un Modelo de Gestión de Recursos Humanos. De igual manera se utilizó la investigación especial que según Palella y Martins. (2006), “Están destinados a la creación de productos que puedan solucionar

deficiencias evidenciadas, se caracterizan por su valor innovador y aporte significativo en cualquier área del conocimiento” (p. 107).

De igual manera y según el nivel de la Investigación, este trabajo se fundamenta en un tipo de Investigación Descriptiva, ya que se logra describir y explicar el problema existente. De acuerdo a Hurtado, (2000) esta “Consiste en caracterizar y analizar un fenómeno o situación concreta al estudio dentro de sus contexto particular” (p 233). Así mismo, para Arias, (1999) La Investigación Descriptiva se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto. (p 24).

Para realizar este estudio se tomará en cuenta las características más relevantes del objeto de estudio, esto permitirá diagnosticar la situación actual en la de la gestión de Recursos Humanos en la Empresa INELECSIS C.A, Anaco Estado Anzoátegui.

### **3.1.2 Diseño de la Investigación**

Para Arias (2006), “el diseño es la estrategia adoptada por el investigador para responder al problema planteado” (p.47). En este caso la investigación será realizada adoptando un diseño de campo, ya que la información de relevancia se obtendrá directamente del lugar donde se realiza la investigación.

En así como, Arias (op.cit), define la investigación de campo como: “la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes” (p.31). El análisis documental y la revisión bibliográfica servirá de apoyo para la realización de esta investigación.

### 3.2 Población y Muestra

De este modo Arias (Op. cit.), define población al “conjunto finito o infinito de elementos con características comunes, para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación” (p.81). Para la realización de este estudio, la población estará comprendida por el personal que está involucrado con el proceso que se está estudiando en la empresa INELECSIS, C.A., el cual brindará información de primera mano en cuanto la situación en la que se encuentra actualmente la empresa, la población consta de veinticinco (25) personas, las cuales están reflejadas en la tabla N° 3.1 mostrada a continuación:

**Tabla 3 1. Dependencias de la empresa INELECSIS C.A**

<b>Dependencias</b>	<b>Cantidad de trabajadores</b>
Gerencia General	1
Sub-Gerencia	1
Control de Calidad	1
Administración	3
Recursos Humanos	1
Proyecto	8
Servicios Generales	8
SIHO / Ambiente	2
<b>Total</b>	<b>25</b>

**Fuente:** INELECSIS, C.A

Para Arias (op.cit), “la muestra es un conjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible” (p. 83). En tal sentido, una muestra representativa es aquella que por su tamaño y características similares a las del conjunto, permite hacer inferencias o generalizar resultados al resto de la población con un margen de error conocido.

Cabe destacar que como la población estará comprendida por un número relativamente pequeño, no será necesario aplicar ninguna técnica de muestreo; en este sentido la cantidad de la muestra estará representada por esa misma cifra, es decir, veinticinco (25) personas.

### **3.3 Técnicas a Utilizar**

#### **3.3.1 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

Las técnicas de recolección de datos, son las distintas formas o maneras de obtener la información. Para Hurtado (2008), “la selección de técnicas de recolección de datos implica determinar por cuáles medios o procedimientos el investigador obtendrá la información necesaria para alcanzar los objetivos de la investigación”. (p.164) En cuanto, las técnicas de recolección de datos necesitan ser correlacionadas con los instrumentos de orden respectivo, Arias. (op.cit), define los instrumentos de recolección de datos como “los materiales que se emplean para recoger, almacenar o almacenar información” (p.53).

##### **3.3.1.1 Revisión Bibliográfica**

Tamayo y Tamayo (1999) expresa que la revisión bibliográfica “constituye un procedimiento científico y sistemático de indagación, recolección, organización, interpretación, y presentación de datos e información de un determinado tema, basado en una estrategia de análisis de documentos” (p.37). Esta técnica consiste entonces en revisar material bibliográfico relacionado con el tema de estudio con el propósito de ampliar las bases teóricas, esta se efectuará antes y durante el desarrollo de este trabajo de investigación.

### 3.3.1.2 Observación Directa

Según Arias (op.cit.), explica que:

La 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 (p. 69).

Según Hurtado (2008), “la observación directa constituye un proceso de atención, recopilación, selección y registro de información, para el cual el investigador se apoya en sus sentidos”. (p.459)

En varias visitas hechas a la empresa INELECSIS se llevó a cabo un proceso de observación para conocer la realidad del personal y su organización genera un diagnóstico integral que identifique las necesidades de la organización.

### 3.3.1.3 La entrevista

En relación con la entrevista, Arias (2006) refiere que “más que un simple interrogatorio, es una técnica basada en un diálogo o conversación cara a cara, entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información requerida”. (p. 73)

Para Hurtado (2008), “constituye una actividad mediante la cual dos (2) personas se sitúan frente a frente, para que una de ellas haga preguntas y la otra responda”. (p. 469).

En la presente investigación, se utilizó la técnica de la entrevista, en la cual no se dispuso de una guía de preguntas elaboradas previamente. Sin embargo, estuvo orientada, por los objetivos específicos, lo que permitió definir el tema de la

entrevista. Estas entrevistas fueron formuladas a un grupo de trabajadores del nivel intermedio y operativo de la organización, así como a los directivos del nivel institucional, para determinar las necesidades de la empresa. De esta forma, se estableció una comunicación clara, precisa y directa entre los entrevistados y entrevistadores lo que permitió recabar la información pertinente.

### **3.3.1.4 Cuestionario**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2006), “Consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir”. (p. 310). En tal sentido, se realizará un cuestionarios de preguntas semi - cerradas.

### **3.4 Validez y Confiabilidad**

Validez Arias (2006), señala que “La validez del cuestionario significa que las preguntas o ítems deben tener una correspondencia directa con los objetivos de la investigación. Es decir, las interrogantes consultarán solo aquello que se pretende conocer o Medir.” (p.79). Para esto se buscará la colaboración de tres expertos en el área de estudio, quienes calificarán cada ítem según su pertinencia con los objetivos, con la variable, con las dimensiones, y con los indicadores; así como la adecuación o no de cada uno de ellos con el tema investigado.

La confiabilidad es la cualidad esencial que debe estar presente en todos los instrumentos de carácter científico en la recolección de datos. Según Hernández (2006), la define como el “Grado en el que la aplicación repetida de un instrumento de medición al mismo fenómeno genera resultados similares” (p.346)

### **3.5 Técnicas de Análisis de Datos**

Una vez obtenida y recopilada la información, se debe iniciar el análisis y procesamiento de los datos, esto implica el cómo ordenar y presentar, de la forma más lógica y comprensible, los resultados obtenidos con los instrumentos aplicados. Para Tamayo y Tamayo (2004), el análisis y procesamiento de los datos no es otra cosa que:

El registro de los datos obtenidos por los instrumentos empleados, mediante una técnica analítica en la cual se comprueba la hipótesis y se obtienen las conclusiones. Por lo tanto, se trata de especificar el tratamiento que se dará a los datos, ver si se pueden clasificar, codificar y establecer categorías precisas con ellos. (p.103)

Las técnicas de análisis que serán utilizadas en este trabajo de grado son las siguientes:

#### **3.5.1. Matriz de Evaluación los Factores Externos (EFE)**

Según David (2003), “la matriz de evaluación del factor externo (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva” (p.111).

Con la aplicación de esta herramienta se logró evaluar los factores externos claves tomados en consideración a través de la auditoría externa aplicada a la empresa INELECISIS C.A, permitiendo obtener una comprensión más amplia sobre el entorno de la empresa.

### **3.5.2. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)**

La matriz de factor interno, es una herramienta que según Davis (2003), para la formulación de la estrategia cumple con las siguientes funciones: "...resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes en las áreas funcionales de una empresa y también constituye una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas" (p.149).

Con esta herramienta se obtuvieron datos que permitieron generar una comprensión más amplia para la evaluación de las fortalezas y debilidades más importante dentro de la empresa INELECSIS C.A y permitirá el proceso de formulación de estrategias para el logro de los objetivos propuestos.

### **3.5.3 Análisis Estructural**

David (op.cit) señala que "es una técnica nacida directamente del estructural – funcionalismo. Entonces se parte de que una Estructura es una realidad que es estudiada como un sistema, cuyos elementos guardan relaciones de interdependencia" (p.98)

Esta herramienta permite interpretar claramente la realidad, ya que, percibe cada problema (variable) según las relaciones que tiene con los otros. Por medio de esta herramienta se logra observar todas las relaciones que pueden tener entre si las variables de los factores internos que conforman la problemática de la empresa y determinar los más sobresalientes, de tal forma que permitan plantear estrategias objetivas para alcanzar la misión propuesta.

### **3.5.4 Gráficos**

En cuanto a los gráficos, distribuciones de frecuencia o promedios, Tamayo y Tamayo (2004), afirman que, “son técnicas de indudable valor práctico para la descripción de los datos. Sin embargo, la mayor utilidad de los datos estadísticos se encuentra en el análisis de datos numéricos”

A través de la representación gráfica se podrán establecer los valores obtenidos de la tabulación para mostrarlo mediante la interpolación (lectura entre puntos) y la extrapolación (valores fuera del intervalo experimental).

### **3.5.5 Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)**

La Matriz FODA es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro (4) tipos de estrategias (FO, DO, FA, y DA). El propósito de esta es generar estrategias alternativas viables y no en seleccionar ni determinar que estrategias son las mejores. Cabe destacar que no todas las estrategias desarrolladas en una Matriz FODA serán seleccionadas para su aplicación.

### **3.5.6 Plan de Acción**

Tomando en consideración lo indicado por Morrisey (1996), un plan de acción:

Es 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 quien va a participar de manera activa, independientemente de que hayan participado en etapas previas de la planeación (p. 54).

De esta manera el plan de acción servirá como una especie de guía donde se presentará las tareas que deben realizarse por ciertas personas, en un plazo de tiempo

específicos, utilizando los recursos que se necesitaran y los mecanismos que se emplearan a la hora de llevar a cabo dicho proyecto.

**Tabla 3 2. Formato de Plan de Acción**

<b>Objetivo:</b>					
<b>Estrategia:</b>					
<b>N°</b>	<b>Acciones a seguir</b>	<b>Responsable(s)</b>	<b>Duración</b>	<b>Recursos</b>	<b>Mecanismos de retroalimentación</b>

**Fuente:** El autor (2018)

### **3.6 Procedimiento Utilizado para el Desarrollo de las Etapas del Proyecto**

Para la realización de este proyecto lo recomendado es que sea ejecutado por etapas o fases de acuerdo al orden metodológico establecido en los objetivos específicos del mismo, de la siguiente manera:

#### **3.6.1 Diagnosticar la Situación Actual de la Gestión de Recursos Humanos en la Empresa INELECSIS C.A, Anaco Estado Anzoátegui**

En primera lugar para el desarrollo de esta etapa, se realizó la validez del cuestionario el cual está conformado por doce (12) ítems, (preguntas cerradas argumentadas en función a la escala Likert para conocer la actitud del gerente de la Empresa en cuanto a la gestión del personal que allí laboran, tomando en consideración a veinticinco (25) encuestados se le pidió indicar su grado de acuerdo o desacuerdo en cinco (4) niveles de medición: con cuatro alternativas de respuestas: siempre, casi siempre, pocas veces y nunca.

Así como también la representación graficas de dichos resultados es expresada mediante gráficos de sectores en forma de barra, para así visualizar los resultados de las diferentes evaluaciones de manera porcentual y luego analizando por separado

cada uno de ellas de modo de lograr una mejor comprensión de lo que esos resultados nos indican.

### **3.6.2 Identificar los Factores Internos y Externos que Inciden en el Comportamiento Organizacional de la Empresa INELECSIS C.A, Anaco Estado Anzoátegui**

Una vez conocida la situación actual de la empresa, lo siguiente de acuerdo a los objetivos de la investigación es identificar los factores internos y externos que influyen en el comportamiento organizacional, para mejorar cualquier proceso y no solo cumplir los objetivos de la empresa sino superarlos, también conocer oportunidades de mejora para estudiar posibles estrategias, para esto se utilizara análisis de auditoría externo e internas, para identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que posee la empresa, permitiendo esto el darle ponderación el mayor número de variables posibles. Apoyado a su vez con los resultados del cuestionario aplicado al personal.

### **3.6.3 Evaluar los Factores Internos y Externos en el Comportamiento Organizacional de la Empresa INELECSIS C.A, Anaco Estado Anzoátegui**

Una vez identificadas las variables externas e internas de la empresa, se procederá a realizar el análisis de los resultados que se obtuvieron, con el fin de otorgarles sus respectivas ponderaciones, y realizando entrevista al gerente y dos operarios, se obtendrá a través de la Matriz EFE y EFI para conocer si han logrado explotar sus puntos fuertes o si son vulnerables a las debilidades, también se puede determinar el desempeño respecto a cómo han aprovechado las oportunidades y de qué manera son afrontada las amenazas. La calificación otorgada tendrá la siguiente escala: donde 10(muy importante) y 1(menos importante), esta evaluación se hizo

bajo un formato. Concluyendo con una tabla que represente los valores para cada tipo de factor.

De igual manera, se realizara la matriz de análisis estructural a los factores internos estableciendo un sistema binario de oposición: Influencia Real (1) Vs. Influencia Nula (0). Asignando 1 o 0 a las relaciones entre cada factor, para posteriormente llenar la Matriz de Análisis Estructural. Donde se realizara luego los Valores de Motricidad y Dependencia de Variables Claves en el Análisis de los Factores Internos.

#### **3.6.4 Elaborar un Modelo de Gestión de Recursos Humanos Basado en el Salario Emocional en la Empresa INELECSIS C.A, Anaco Estado Anzoátegui**

En esta fase se procedió a realizar un modelo de gestión que comprenda la propuesta hecha en esta investigación, para indicar cada una de las actividades a realizar, los responsables de velar por su cumplimiento, el tiempo y recursos necesarios así como también los mecanismos de retroalimentación que enriquecen al modelo. De modo que la empresa tenga una planificación al momento de comenzar a implementarlas, además de la información específica de qué se hará, cómo se hará, a quiénes será dirigido y cuándo se hará.

Donde primeramente se realizara la Matriz FODA, donde se representara las estrategias, y posibles planes de acción en base a las debilidades que se observen.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

En el siguiente capítulo se presenta el desarrollo de cada uno de los objetivos planteados para el desarrollo de este proyecto de investigación. Para ello, se aplicaron las técnicas de recolección de datos y análisis presentados en el capítulo anterior.

#### **4.1 Diagnóstico de la Situación Actual de la Gestión de Recursos Humanos en la Empresa INELECSIS C.A, Anaco Estado Anzoátegui**

Los resultados del presente estudio se obtienen mediante la aplicación del instrumento elaborado para tal fin (cuestionario) a veinticinco (25) trabajadores de la Empresa INELECSIS C.A, Anaco Estado Anzoátegui. Este instrumento se utiliza para conocer la actuación del Gerente de la Empresa en cuanto a la gestión del personal que allí laboran. El mismo fue elaborado en base a doce ítems, con cuatro alternativas de respuestas: siempre, casi siempre, pocas veces y nunca.

De esta manera, con estos resultados se representa una síntesis de las evidencias recolectadas a través de dicho instrumento y son presentadas en forma de Tablas y sus respectivos gráficos que contienen: los ítems, las frecuencias y los porcentajes, con el fin de que sean observados de manera adecuada. Siguiendo este fin se representan cada uno de los Tablas con su respectivo gráfico de barras y su posterior interpretación y análisis apoyado en la conceptualización y desarrollo de los diferentes autores que conforman las bases teóricas de la presente investigación.

Resultados de la aplicación del cuestionario a los Trabajadores de la Empresa INELECSIS C.A.

Tabla N° 4.1

Dimensión: Gestión de Recursos Humanos

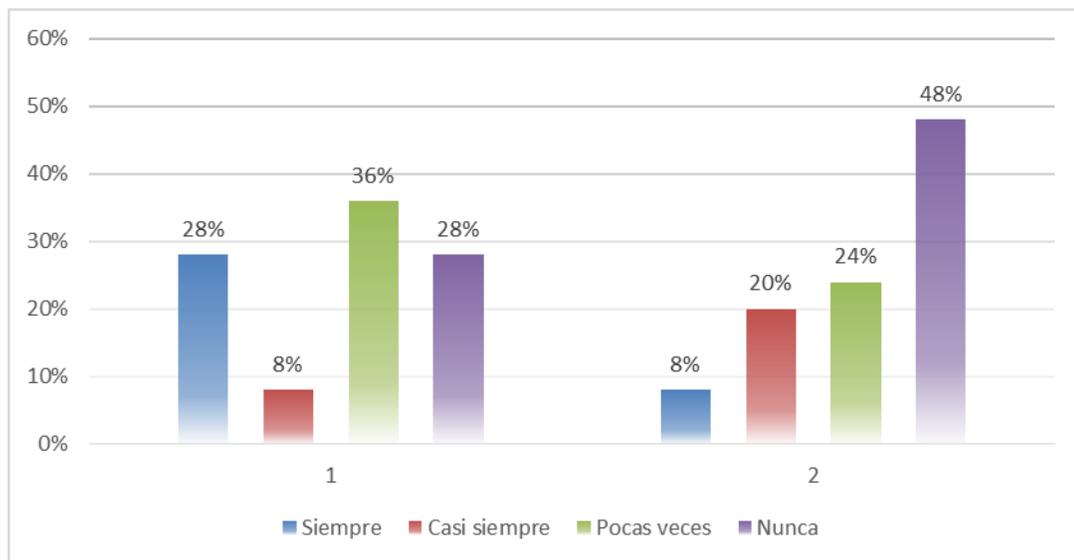
Indicador: Planificación de Personal de la Empresa INELECSIS C.A

1. Se efectúa un diagnóstico para determinar la necesidad de personal en la empresa.
2. Es política de la Empresa planificar la capacitación del personal.

**Tabla 4 1. Planificación de personal de la Empresa INELECIS C.A.**

Ítem	Siempre		Casi Siempre		Pocas Veces		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%
1	7	28%	2	8%	9	36%	7	28%
2	2	8%	5	20%	6	24%	12	48%

Fuente: El autor (2018)

**Gráfica 4 1. Planificación de personal de la Empresa INELECSIS C.A.**

Fuente: El autor (2018)

Interpretación: Los sujetos que conforman la muestra señalaron en un 28% que siempre la empresa realiza un diagnóstico; casi siempre es la respuesta de un 8%; un 36% considera que pocas veces se realiza ese diagnóstico y 28% nunca tiene

conocimiento de que se lleve a cabo un diagnóstico en la empresa. De igual manera, en cuanto a la Capacitación del personal, 8% responde que siempre se planifica la capacitación en la empresa; 20% dice que casi siempre se capacita al personal; 24% de los entrevistados ante el planteamiento responden que pocas veces se lleva a cabo la capacitación de los trabajadores y 48% señalan que nunca se capacitan.

Tabla N° 4.2

Dimensión: Gestión de Recursos Humanos

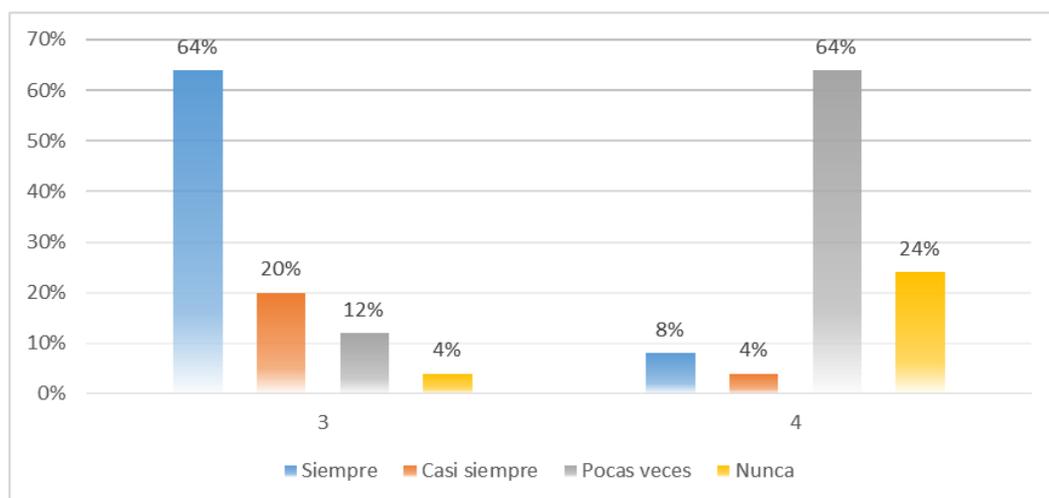
Indicador: Reclutamiento de Personal de la Empresa INELECSIS C.A

1. La empresa lleva a cabo el reclutamiento de personal.
2. La empresa diseña mecanismos efectivos para reclutar personal.

**Tabla 4 2. Reclutamiento de personal de la Empresa INELECSIS C.A.**

Ítem	Siempre		Casi Siempre		Pocas Veces		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>3</b>	16	64%	5	20%	3	12%	1	4%
<b>4</b>	2	8%	1	4%	16	64%	6	24%

**Fuente:** El autor (2018)



**Gráfica 4 2. Reclutamiento de personal de la Empresa INELECSIS C.A.**

**Fuente:** El autor (2018)

Interpretación: Los resultados evidencian, en cuanto a llevar a cabo el reclutamiento de personal por la empresa, que un 64% de los encuestados señalan que siempre se realiza; 20% responde que casi siempre se recluta personal; además 12% indica que pocas veces se hace reclutamiento de personal; y un 4% considera que nunca se recluta personal en la empresa. Por otro lado, ante la interrogante sobre el diseño de mecanismos efectivos para llevar a cabo el reclutamiento, el personal responde en primer término la alternativa siempre en un porcentaje de 8%; para un 4% casi siempre se diseñan mecanismos efectivos para reclutar personal; 64% de los encuestados consideran que pocas veces la empresa diseña mecanismos efectivos para llevar a cabo el reclutamiento de personal; un 24% nunca observa la existencia de estos mecanismos efectivos de reclutamiento por parte de la empresa. Tabla N° 4.3

Dimensión: Gestión de Recursos Humanos

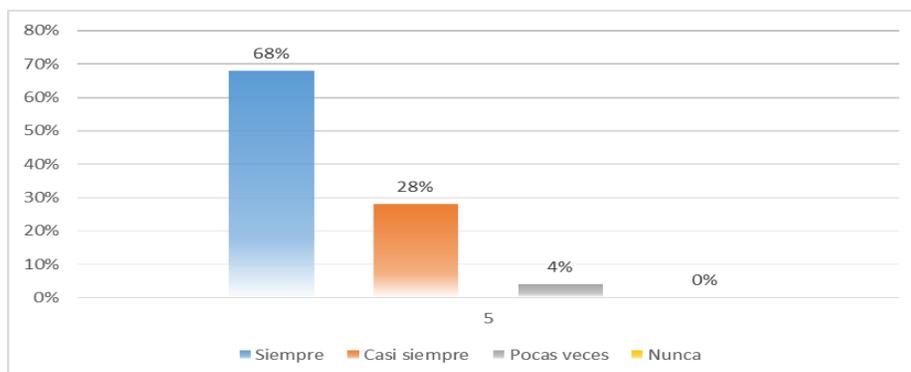
Indicador: Selección de Personal por parte de la Empresa INELECSIS C.A

1. Se respeta el perfil del trabajador seleccionado para ocupar su cargo

**Tabla 4 3. Selección de Personal por parte de la Empresa INELECSIS C.A**

Ítem	Siempre		Casi Siempre		Pocas Veces		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>5</b>	17	68%	7	28%	1	4%	0	0%

**Fuente:** El autor (2018)



**Gráfica 4 3. Selección de Personal por parte de la Empresa INELECSIS C.A**

**Fuente:** El autor (2018)

Interpretación: Del instrumento aplicado se desprenden los siguientes resultados: 68% de la muestra señala que siempre se respeta el perfil del candidato seleccionado para el puesto de trabajo; 28% indicó que casi siempre es respetado ese perfil; 4% de la muestra indica que pocas veces se respeta este perfil; la alternativa nunca no es considerada como respuesta.

Tabla N° 4.4.

Dimensión: Gestión de Recursos Humanos

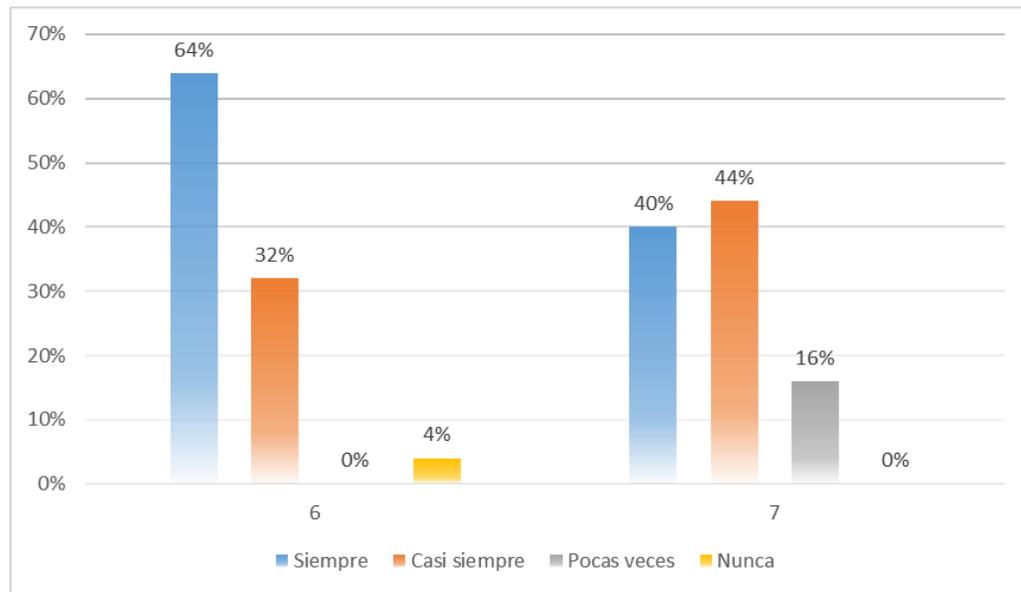
Indicador: Organización de Recursos de la Empresa INELECSIS C.A

1. La empresa organiza los cargos tomando en cuenta el perfil del candidato
2. Los trabajadores cuentan con los recursos materiales suficientes para desempeñar su labor.

**Tabla 4 4. Organización de Recursos de la Empresa INELECSIS C.A**

Ítem	Siempre		Casi Siempre		Pocas Veces		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>6</b>	16	64%	8	32%	0	0%	1	4%
<b>7</b>	10	40%	11	44%	4	16%	0	0%

**Fuente:** El autor (2018)



**Gráfica 4 4. Organización de Recursos de la Empresa INELECSIS C.A.**  
**Fuente:** El autor (2018)

Interpretación: de acuerdo con los resultados puede apreciarse que 64% del personal encuestado responde que siempre la empresa organiza los cargos tomando en cuenta el perfil del candidato; 32% responde que casi siempre lo hace; la opción de respuesta pocas veces no es considerada; 4% responde que nunca en la empresa el perfil del candidato se respeta a la hora de organizar los cargos. En el ítem 7 los resultados arrojan lo siguiente: 40% expresan que siempre cuentan con los recursos materiales suficientes para desempeñar su labor; 44% aducen que casi siempre cuentan con estos recursos materiales de manera suficiente; así un 16% pocas veces son provistos de estos recursos; la opción nunca no es considerada como respuesta

Tabla N° 4.5.

Dimensión: Gestión de Recursos Humanos

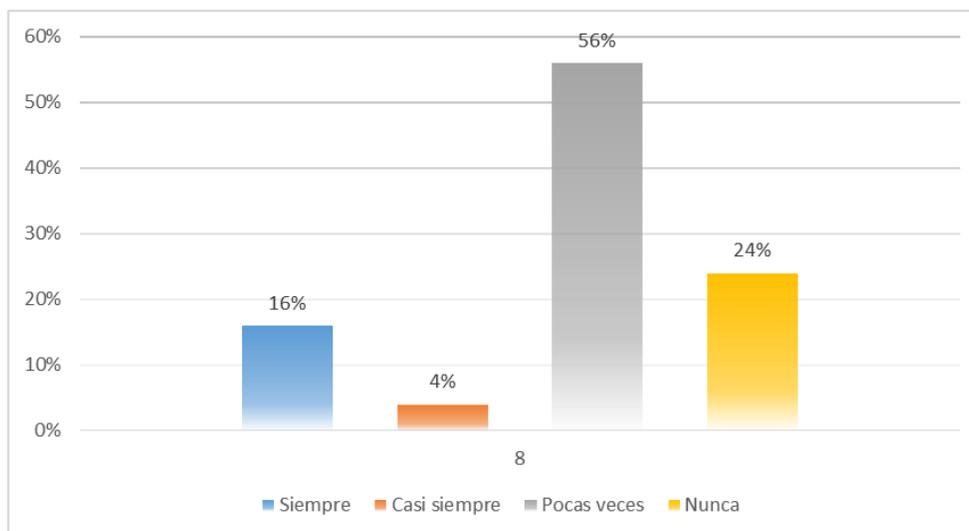
Indicador: Gerente de personal de la Empresa INELECSIS C.A

1. El gerente maneja de manera eficiente la Empresa INELECSIS C.A

**Tabla 4 5. Gerente de personal de la Empresa INELECSIS C.A**

Ítem	Siempre		Casi Siempre		Pocas Veces		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>8</b>	4	16%	1	4%	14	56%	6	24%

Fuente: El autor (2018)

**Gráfica 4 5. Gerente de personal de la Empresa INELECSIS C.A**

Fuente: El autor (2018)

Interpretación: A través de estos resultados se observa, que el personal que labora en la empresa INELECSIS C.A considera en un 16% que siempre el gerente es eficiente en la dirección de la empresa; 4% señala que casi siempre es eficiente; 56% de la muestra poblacional responde que pocas veces es eficiente el gerente en la manera de dirigir la empresa; 24% de los encuestados indican que nunca la dirección de la empresa es eficiente.

Tabla N° 4.6.

Dimensión: Gestión de Recursos Humanos

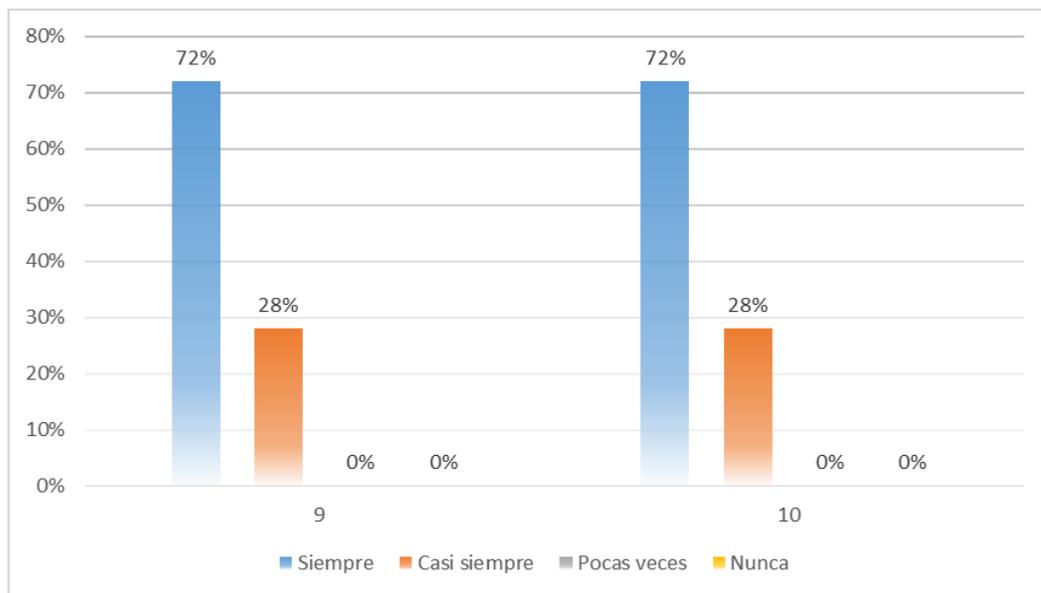
Indicador: Control de Actividades de la Empresa INELECSIS C.A

1. Existe coordinación entre las actividades operativas y administrativas.
2. En la empresa se hace seguimiento a las actividades operativas

**Tabla 4 6. Control de Actividades de la Empresa INELECSIS C.A**

Ítem	Siempre		Casi Siempre		Pocas Veces		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>9</b>	18	72%	7	28%	0	0%	0	0%
<b>10</b>	18	72%	7	28%	0	0%	0	0%

Fuente: El autor (2018)

**Gráfica 4 6. Control de Actividades de la Empresa INELECSIS C.A**

Fuente: El autor (2018)

Interpretación: En relación a los resultados, puede evidenciarse que 72% de los operadores señalan que siempre existe coordinación entre las actividades operativas y administrativas; 28% considera que casi siempre existe esa coordinación; las opciones pocas veces y nunca no son consideradas como respuestas por la muestra respectiva. En cuanto al seguimiento de las actividades operativas, 72% se inclina por la respuesta siempre; un 28% escoge la alternativa casi siempre; y las restantes opciones pocas veces y nunca 0%.

Tabla N° 4.7.

Dimensión: Gestión de Recursos Humanos

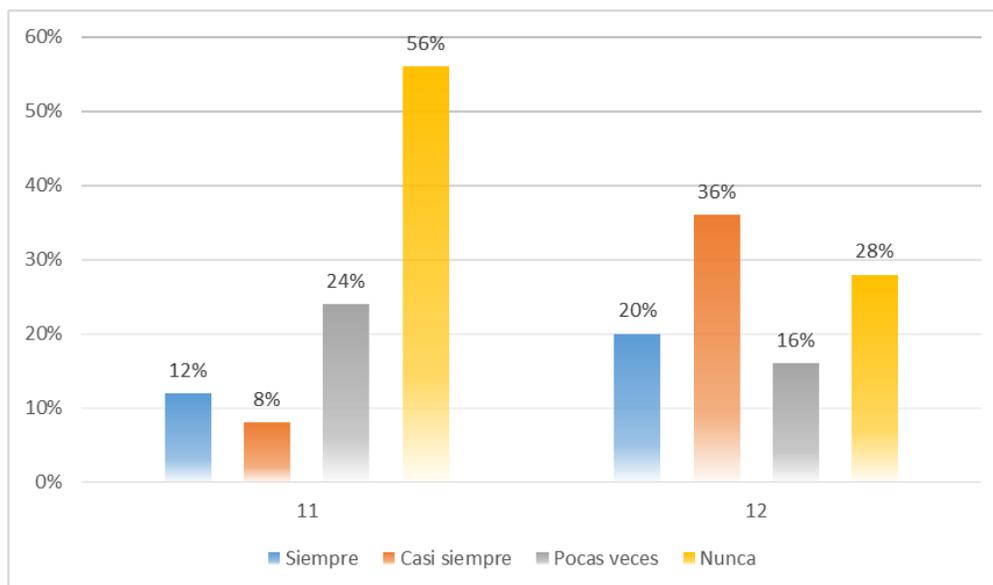
Indicador: Evaluación del desempeño de los trabajadores de la Empresa INELECSIS C.A

1. La empresa INELECSIS C.A evalúa el desempeño del personal operativo.
2. La evaluación del desempeño estimula profesionalmente al personal operativo.

**Tabla 4 7. Evaluación del desempeño de los trabajadores de la Empresa INELECSIS C.A**

Ítem	Siempre		Casi Siempre		Pocas Veces		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>11</b>	3	12%	2	8%	6	24%	14	56%
<b>12</b>	5	20%	9	36%	4	16%	7	28%

**Fuente:** El autor (2018)



**Gráfica 4 7. Evaluación del desempeño de los trabajadores Empresa INELECSIS C.A**  
**Fuente:** El autor (2018)

Interpretación: Ante la interrogante sobre la evaluación del desempeño del personal operativo por parte de la empresa, los operarios encuestados están acordes en señalar en un 12% que siempre la empresa evalúa su desempeño; 8% aduce que casi siempre

ocurre esta evaluación del desempeño del operador; 24% señalo que pocas veces los operadores consideran que son evaluados en su desempeño por la empresa y un 56% nunca se considera evaluado en su desempeño por la empresa. Así mismo, en cuanto al estímulo profesional que pueda representar la evaluación del desempeño operativo se observa: 20% dijo que siempre se siente estimulado profesionalmente por esta evaluación; 36% indicó que casi siempre evaluar el desempeño estimular profesionalmente al operador; 16% estima que pocas veces la evaluación del desempeño representa un estímulo profesional y 28% dice que nunca esta evaluación estimula el desempeño profesional del operador.

#### **4.1.3 Análisis de los Resultados**

Una vez obtenidos e interpretados los resultados de la aplicación del instrumento de recolección de datos, se realiza el siguiente análisis.

En cuanto al indicador Planificación de personal, representado en el Tabla 4.1 y en el gráfico 4.1, se evidencia que existe una visión negativa y polarizada en cuanto a la importancia que debe darle la empresa a la planificación de su personal , en el sentido de realizar un diagnóstico que determine y asegure la verdadera escogencia y necesidad del personal idóneo , y a su vez, le imparta la capacitación que se requiere cónsona con los objetivos de la organización y los particulares de cada miembro, a fin de hacer efectivo el alcance de los objetivos organizacionales de la Empresa INELECSIS C.A.

A este respecto, cabe señalar que es necesario que la empresa esté consciente cual es la fuerza laboral con que cuenta y la que requiere y cuáles son las condiciones en la que esta fuerza laboral entra a la organización a ejercer sus funciones. Debe estar igualmente clara de la disposición de las personas adecuadas y tener la plena certeza de que está en manos de personas dispuestas y capaces de desempeñar su

trabajo. Lo que requiere de manera implícita la realización de mecanismos planificadores eficientes, como un diagnóstico, por ejemplo, que cubran la misión y la visión de la organización y le permitan a ésta identificar los factores sobre los cuales va implementar la planificación y capacitación del personal a laborar; y así determinar las necesidades de transformaciones, de cambios y la política de recursos humanos que requiere y son necesarios en toda organización actual.

Debe en cierto sentido, determinar lo que necesita a corto, mediano y largo plazo, de manera mediata e inmediata y cuáles son sus planes y proyecciones para el futuro, y ese diagnóstico que realice, debe hacerlo de manera continua, constante y debiendo abarcar todas las áreas y niveles de la empresa. En conjunción con el anterior planteamiento, Dollan y Otros (2007), plantean que en el proceso de planificar los recursos humanos debe la organización tomar en cuenta todos los factores que conforman la dinámica de la organización como son: los factores sociales, demográficos, económicos y normativos, que ejercen influencia sobre los cambios que se producen en la fuerza laboral de una organización de manera que estos puedan ser considerados en la planificación.

En cuanto al indicador: Reclutamiento de personal, contenido en el Tabla 4.2 y en el gráfico 4.2, podemos señalar que los resultados permiten apreciar una tendencia favorable de la empresa de reclutar personal en contrario a la tendencia cuasi negativa de implementar mecanismos efectivos para realizar ese reclutamiento, evidenciándose que no cuenta con los mismos y no lo efectúa de manera frecuente, ni lo hace de forma externa sino que lo lleva a cabo dentro del seno de la misma empresa. En otras palabras esta tendencia de la Empresa INELECSIS C.A, al no considerar los factores de comunicación, divulgación de oportunidades de empleo, mecanismos de reclutamiento que atraiga a candidatos para ser seleccionados, deja entrever que este proceso lo realiza de manera inadecuada.

No en balde, y a manera de reforzar este planteamiento, Chiavenato (2007) es de la opinión que toda organización debe buscar candidatos dentro y fuera de su entorno para un cargo(s) en particular, debe anunciar la disponibilidad de los mismos. Debe resaltar la necesidad de mecanismos y técnicas que sean capaces de atraer candidatos calificados. En orden de ideas, la empresa debe ser capaz de establecer mecanismos propios, debe tener sus propias reglas y fuentes de acuerdo a su estructura organizacional todo lo cual debe ajustar para atraer a candidatos que respondan al perfil deseado.

Es de hacer notar, que Dollan (2007) dice que los programas de reclutamiento deben girar en torno a tres elementos esenciales: estrategias de la empresa, planificación de los recursos y la política de puestos de trabajo; además para que pueda llevarse a cabo se requiere de suficiente información que debe relacionarse con todas las actividades que implica la gestión de los recursos humanos. Así mismo, Chiavenato (2007) señala: “El principal desafío del reclutamiento es agregar valor a la organización y a las personas. Como cualquier actividad importante el reclutamiento debe proporcionar resultados a las dos partes” (p.127).

Respecto al indicador: Selección de personal, contenido en el Tabla 4.3 y el gráfico 4.3, se puede evidenciar que existe una marcada tendencia positiva a respetar por parte de la empresa el perfil del candidato seleccionado para ocupar un puesto de trabajo. No cabe duda, como lo plantea Dollan (2007) y con el interés de apoyar este resultado, que la ubicación y orientación del empleado se relaciona con el hecho de asegura que las características del puesto de trabajo y las características de la organización se adapten a los conocimientos, habilidades y aptitudes del individuo que ingresa a la misma; con esto se aumenta la posibilidad de que se satisfagan tanto trabajador como organización.

Por otro lado, es importante resaltar que los Departamentos de Recursos Humanos y el gerente de la organización tienen un papel importante al momento de ejecutar la selección de un personal, puesto que estos son los que conocen a ciencia cierta y pueden determinar las necesidades del mismo, colaborar con el análisis de los puestos y son los responsables de recoger información sobre los posibles candidatos, comprobando las referencias y planificando las entrevistas. No obstante, las organizaciones como bien señala Dollan (2007), basándose en el puesto de trabajo en conjunto con la planificación de los recursos humanos, la organización es la que puede decidir a quién reclutar o seleccionar; sin embargo, cuando no se analiza el puesto de trabajo es imposible para la organización determinar qué tipo de empleado requiere y que perfil exigir y en donde buscarlo.

Otro tanto plantea Chiavenato (2007) ante estas circunstancias y hace hincapié en que determinar y localizar las características personales y particulares del candidato, para él es una cuestión de sensibilidad humana. Asegura pues, que se requiere el conocimiento de la naturaleza humana de manera razonable y de las repercusiones que esta tienen a la hora de desempeñar una tarea determinada persona.

En atención al indicador: Organización de Recursos, contenido en el Tabla 4.4 y en el gráfico 4.4; se desprenden de estos resultados que la Empresa INELECSIS C.A en cuanto a la organización de recursos, posee tanto recursos materiales como humanos, con lo cual la organización cumple con el deber ser organizacional, lo que se requiere es que los organice de acuerdo a su perfil, para que el personal operativo pueda desempeñar su labor y alcanzar los objetivos de la organización en cuanto a la tarea diaria.

Otro punto a tomar en cuenta, considerando el criterio emitido por Chiavenato (2007) es que la organización es una unidad social en donde convergen distintos recursos para lograr determinados objetivos. Sin esos recursos las organizaciones no

tendrían vida, no pueden realizar sus actividades u operaciones diarias, sus tareas, ya que representan los insumos diarios para obtener el resultado final. En síntesis, no deben verse los recursos organizacionales como algo del día a día o simples, son tan complejos como formar un Tabla directivo, y lo integran no solo lo material también lo financiero, los equipos y el personal y actualmente el conocimiento.

En cierto sentido, Chiavenato plantea: “En síntesis, todos estos recursos requieren de procesos administrativos complejos. Todos deben ser captados del ambiente aplicados internamente al sistema, conservados, desarrollados y controlados para que el sistema sea eficaz y eficiente” (p.97). En otras palabras, la gerencia de la organización debe tomar decisiones en cuanto a cómo distribuir los recursos, decisiones que en determinados momentos no satisface a quién las toma ni sobre quienes se proyectan, pero sin embargo las estrategias de la organización en este sentido, deben prevalecer a la hora de administrar tales recursos.

En relación al Indicador: Dirección de Personal, contenido en el Tabla 4.5 y en el gráfico 4.5: Se desprende que existe una visión negativa por parte de los operarios encuestados sobre la manera de cómo el gerente dirige la Empresa INELECSIS C.A, considerando los mismos que no es eficiente.

En cierto modo, debe precisarse primeramente, que toda organización debe considerarse desde el punto de vista de la eficiencia y la eficacia, en la medida en que el gerente se preocupe por utilizar los recursos de la empresa en los procesos de dirigirla, así como hacer las cosas de la mejor forma, en esta medida estará ejerciendo de manera eficiente la dirección de la organización. Por lo tanto, es coincidente lo expresado por Mendoza (2006) cuando hace énfasis en que de nada sirve al que dirige una organización aplicar técnicas complejas o complicadas, sino sabe lograr una buena integración y ejecución que son el eje central de la organización como lo es: planear, organizar, y controlar y todo esto, con la intención de hacerlo coincidir con

una buena dirección. De manera pues, que la intención del gerente en la dirección debe llegar al fondo de las relaciones con cada una de las personas con las que trabaja, convenciéndolos a que se les unan.

En cuanto al Indicador: Control de actividades, representado en el Tabla 4.6 y en el gráfico 4.6, podemos señalar en base a los resultados obtenidos que existe una prevalencia altamente positiva, en el sentido de que el personal operativo en forma mayoritaria admite la coordinación y seguimiento de las actividades operativas en la Empresa INELECSIS C.A.

En este contexto y reafirmando el resultado anterior, es necesario añadir lo que plantea Requeijo (2008), cuando indica que los gerentes deben controlar su personal, las actividades de la organización y al desempeño general de la misma, con la finalidad de detectar si esos esfuerzos tanto administrativos como operacionales están dando resultados o están llevando a la organización a los objetivos trazados. Así mismo, podemos adicionar, que el control es necesario e imprescindible en toda empresa que se precie de eficiente, pues su función es hacer seguimiento y evaluar todo lo que se planea, e indudablemente realizar las correcciones a que haya lugar e impedir que los objetivos organizacionales y personales se trunquen.

De acuerdo con el Indicador: Evaluación del desempeño, reflejado en el Tabla 4.7 y en el gráfico 4.7. A través de los resultados se refleja una tendencia negativa para la empresa, por cuanto no se lleva a cabo la evaluación del desempeño del personal operativo en la misma, y por lo tanto este personal no se siente estimulado profesionalmente.

En apoyo de estos resultados podemos recoger lo que señala Chiavenato (2007), cuando plantea que la evaluación del desempeño es una valoración sistemática de cada persona en función de la actividad que realiza, las metas y los

resultados que quiere alcanzar conjuntamente con su potencial de desarrollo. Ahora bien, evaluar el desempeño del personal operativo más que servir para juzgar el papel o el trabajo desempeñado, debe servir para estimular la excelencia y el desarrollo profesional presente y futuro, la adaptación del personal a la organización, pero sobre todo valorar su aporte en función del éxito de aquella. De igual manera, debemos observar que la evaluación del desempeño generalmente se realiza sobre el puesto de trabajo, es decir, el comportamiento de la persona que lo ocupa y porque las organizaciones siempre evalúan a sus empleados y técnicamente es una estrategia para detectar problemas en la organización como: fallas en la supervisión, integración del personal, desaprovechamiento de recursos, incluso problemas de motivación.

De todos modos, de acuerdo a la política de cada organización esta adopta mecanismos para llevar a cabo la evaluación del desempeño de su personal, generalmente es una tarea que le corresponde al gerente en combinación con los departamentos de recursos humanos.

#### **4.2 Identificación de los Factores Internos y Externos que Inciden en el Comportamiento Organizacional de la Empresa INELECSIS C.A, Anaco Estado Anzoátegui**

La razón principal de una empresa consiste en alcanzar buenos beneficios económicos y sociales para todas las personas que la conforman. Para lograrlo es muy importante primero conocer su situación actual, tanto interna como externa. Para mejorar cualquier proceso y no solo cumplir los objetivos de la empresa sino superarlos, es necesario primero establecer los puntos de partida: admitir las ventajas tanto como los puntos débiles y descubrir oportunidades de mejora de tal manera que es posible establecer estrategias más asertivas que lleven al logro de las metas.

Sin embargo, lograr una comprensión a fondo de todos los factores que inciden en la actividad diaria de la empresa, no es tarea fácil, es por eso que se requiere el apoyo en la técnica de matrices Evaluación Factores Externos (EFE), permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. La Evaluación de Factores Internos (EFI) es un instrumento para formular estrategias que resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de una empresa y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA). Para ponderar el mayor número de variables posibles y enfocarnos solo en aquellos que son de mayor trascendencia.

#### **4.2.1 Auditoría Externa**

Se detallará en análisis del contexto externo siguiendo los lineamientos de Fred David en su libro “Conceptos de la Administración Estratégica”, en donde a través del estudio de los factores claves externos, se obtuvieron un conjunto de oportunidades y amenazas, para luego clasificarlas en una matriz de factores externos donde se analiza el valor total ponderado y se concluye la posición de la empresa con respecto a sus oportunidades y amenazas.

La auditoría externa pretende detectar y evaluar las tendencias y los acontecimientos que están más allá del control de una sola persona. Es por ello que para este proyecto se realizó una auditoría externa, para determinar las oportunidades y amenazas que rodean a la empresa INELECSIS C.A, y de esta manera elaborar las estrategias que le permitan a la empresa sacarle el mejor provecho a las oportunidades y disminuir las consecuencias de las amenazas potenciales.

Para llevar a cabo esta auditoría, se contó con la ayuda del personal que labora en INELECSIS C.A, donde una vez determinados los factores externos que aquejan a la organización, se procedió a establecer el peso correspondiente a cada una de las oportunidades y amenazas con las que cuenta la empresa.

### **4.2.3 Factores Externos Claves**

Para la determinación de los factores externos claves de la empresa, se tomó como base el planteamiento realizado por Fred David, quien dice que los factores externos claves se pueden categorizar de la siguiente manera:

- Fuerzas Económicas.
- Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales.
- Fuerzas políticas, gubernamentales y legales.
- Fuerzas tecnológicas.
- Fuerzas de competencia.

#### **4.2.3.1 Fuerzas Económicas**

En Venezuela uno de los factores que tiene mayor peso en lo que a empresas se refiere es precisamente el económico, porque como ya se sabe, en la actualidad la adquisición de divisas para la compra de repuestos importados, resulta una tarea difícil para los dueños de los comercios, y para el año 2018 se agudizará esta problemática, debido al retraso que se presenta en el cumplimiento de la entrega de las divisas, aunado a esto, se encuentra la problemática del vertiginoso e inevitable descenso del precio del barril de petróleo. Como se puede notar estos factores económicos tienen un gran peso en las industrias actualmente.

Por otra parte, cabe destacar que el actual estado de recesión en la que se encuentra el país, genera una inestabilidad económica no sólo en el ramo de la venta, fabricación, mantenimiento preventivo y correctivo de Válvulas Industriales y sus respectivos repuestos y accesorios para la Industria Petrolera y Petroquímica, sino en todos aquellos sectores que dependen de las políticas cambiarias del Estado.

Un factor que tiene a su favor la empresa INELECSIS C.A, es que cuenta con un gran número de clientes en la zona.

Los resultados de esta auditoría arrojaron las siguientes variables externas:

*Oportunidades:*

- Existencia de clientes potenciales a nivel local.

*Amenazas:*

- Régimen de control cambiario.

#### **4.2.3.2 Fuerzas Sociales, Culturales, Demográficas y Ambientales**

Una de las características primordiales de la empresa INELECSIS C.A, es precisamente su ubicación geográfica, ya que esta le permite a los habitantes, de la zona sur del Estado Anzoátegui, es especial, los habitantes de Anaco, llegar a las instalaciones de la empresa, sin mayor contratiempo, esta ubicación estratégica, ha sido la punta de lanza para la captación de potenciales clientes, debido a su fácil localización, aunado a esto, las vías de acceso a INELECSIS C.A, son bien conocidas por propios y extraños, lo cual representa una ventaja para la empresa.

En lo que respecta al factor social y cultural, para la empresa ha sido una constante lucha, debido a que el poder adquisitivo de los clientes ha ido

disminuyendo, y esto afecta de manera considerable a las ventas de la empresa; en la actualidad los clientes buscan calidad y buenos precios, además de un buen servicio, es por ello que la empresa INELECSIS C.A garantiza estas exigencias de los clientes.

En resumen se pueden considerar los siguientes factores claves:

*Oportunidades:*

- Ubicación geográfica favorable.

*Amenazas:*

- Pérdida de Poder adquisitivo por parte de los clientes.
- Tendencia al ahorro por parte de los clientes.

#### **4.2.3.1 Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales**

En Venezuela desde hace algunos años, se ha visto como las políticas de Estado han sido tan inestables como las políticas económicas, la constante insistencia por parte del Gobierno en centralizar aquellas instituciones o empresas que representan un punto álgido en la economía del país; esta centralización va, desde la restricción de recursos asignados, como la adquisición de divisas, aquí el punto que prevalece es la tendencia política que tome o represente un sector en especial, mientras más estrecho sea el compromiso con las ideologías políticas con este Gobierno, mayores serán los beneficios a obtener.

Asimismo, el surgimiento de nuevos estatutos legales que regulan el funcionamiento de las distintas dependencias del Estado afecta el desempeño de las organizaciones, al verse obligadas a reestructurar sus actividades para ajustarse a los cambios.

El marco legal, igualmente limita el surgimiento de posibles competidores, dejando en manos del Estado venezolano el control de las empresas consideradas claves.

Otra amenaza importante son los continuos cambios en las políticas gubernamentales, no solo en materia de importación, sino también en otras áreas como el control de cambio que anualmente se reduce la cantidad de dólares que se otorga para importaciones, las políticas tributarias, la nacionalización de empresas por parte del Estado, entre otras.

A continuación se muestran las variables críticas resultantes de lo anteriormente expuesto:

*Oportunidades:*

- Limitante en el surgimiento de nuevos competidores.

*Amenazas:*

- Restricción en las políticas de importación.

#### **4.2.3.4 Fuerzas Tecnológicas**

Aún y cuando en la actualidad, una de las herramientas básicas en las industrias es el Capital tecnológico, ya que ésta le da un posicionamiento importante, permiten agilizar actividades como compra, venta facturación de mercancía, en INELECSIS C.A estas actividades se realizan de forma manual, en la actualidad el mercado tecnológico ofrece a las empresas desde pequeños paquetes y equipos computacionales hasta grandes sistemas de información que permiten un mejor control de las actividades que realizan las diversas compañías, hoy en día son muchas

las empresas que se dedican a la venta de equipos electrónicos que se adaptan a las necesidades de las organizaciones.

*Oportunidad*

- Disponibilidad en el mercado de equipos de computación.

**4.3.2.5 Fuerzas de Competencia**

En cuanto a la competencia, INELECSIS C.A, es de algún modo, el líder absoluto de este mercado en la zona, en INELECSIS C.A tiene la siguiente premisa:

“Cada vez que un cliente se aproxima a nuestra empresa, llega por la necesidad inmediata de algún problema, pero por cualquiera que sea la razón por la cual se acerque, existe una preferencia. Lo que suceda a continuación constituye una experiencia que determinará su comportamiento futuro. Una buena atención y servicio podrá incrementar su fidelidad y la tendencia a volver a visitarnos en busca de nuestros servicios y calidad. Una experiencia pobre puede hacer que el cliente cambie de opinión y por ende de comercio y se dirija a nuestro más cercano competidor.”

Esta premisa por la cual se maneja INELECSIS C.A, ha sido una de las claves de su éxito, es por ello que se esmeran por prestar el mejor servicio toda vez que un cliente llega a visitarlos.

*Oportunidades:*

- Presencia de pocos competidores en la zona.

*Identificación de las oportunidades y amenazas*

A continuación se presenta un resumen de las oportunidades y amenazas obtenidas en la auditoría externa realizada a la empresa INELECSIS C.A, el Tabla 4.8 muestra las oportunidades y amenazas de la empresa.

**Tabla 4 8. Lista de oportunidades y amenazas**

OPORTUNIDADES
Existencia de clientes potenciales a nivel local.
Ubicación geográfica favorable.
Limitante en el surgimiento de nuevos competidores
Presencia de pocos competidores en la zona
Disponibilidad en el mercado de equipos de computación
AMENAZAS
Régimen de control cambiario
Pérdida de Poder adquisitivo por parte de los clientes.
Tendencia al ahorro por parte de los clientes.
Restricción en las políticas de importación.

**Fuente:** El autor (2018)

#### 4.2.1 Auditoría Interna

Abarca todo lo relacionado con el análisis del contexto interno en torno al comportamiento organizacional, donde a través de encuestas a los empleados de la empresa y se obtuvieron los factores críticos para el éxito, luego se realizó el análisis estructural de las fortalezas y debilidades para ver la relación de motricidad y dependencia, seguidamente se construyó la matriz de evaluación de los factores internos y se obtuvo un valor total ponderado que fue analizado para concluir como está aprovechando la organización sus oportunidades y que efecto están provocando las debilidades.

Resultados de la aplicación del cuestionario a los Trabajadores de la Empresa INELECSIS C.A.

Tabla N° 4.9

Dimensión: Comportamiento Organizacional

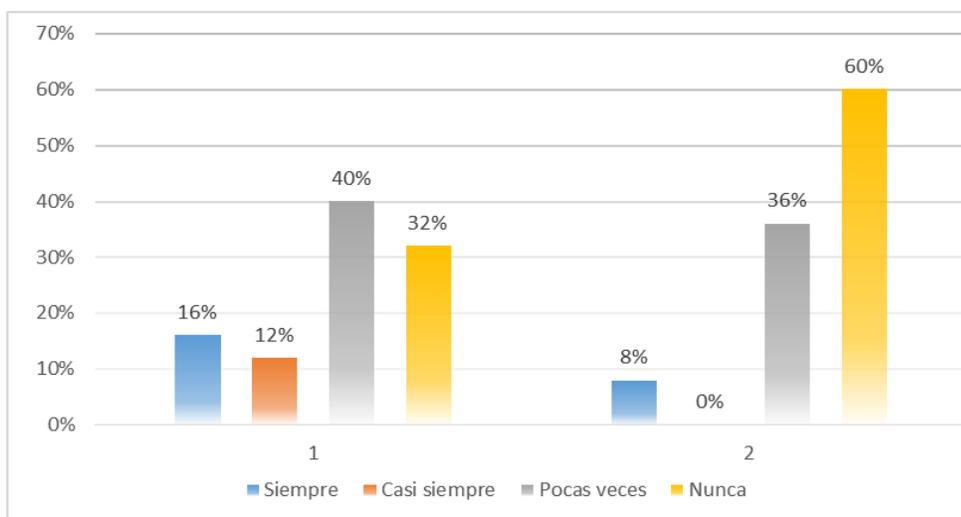
Indicador: Motivación Humana

1. El gerente de la empresa motiva al personal operario al logro de las metas establecidas.
2. La empresa otorga incentivos laborales al personal operario.

**Tabla 4 9. Motivación Humana de la Empresa INELECIS C.A.**

Ítem	Siempre		Casi Siempre		Pocas Veces		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>1</b>	4	16%	3	12%	10	40%	8	32%
<b>2</b>	1	4%	0	0%	9	36%	15	60%

**Fuente:** El autor (2018)



**Gráfica 4 8. Motivación humana de la Empresa INELECIS C.A.**

**Fuente:** El autor (2018)

Interpretación: Puede observarse que 16% de los encuestados considera que siempre el gerente motiva al personal operario a lograr las metas establecidas; 12 % cree que casi siempre existe esa motivación; 40% cree que pocas veces existe esa motivación por parte del gerente para con el personal operario y sus metas; sobre un 32% nunca se siente motivado por el gerente para alcanzar las metas establecidas. Por otro lado, 4% indica que la empresa siempre otorga incentivos laborales como una forma de

motivar al personal operativo; casi siempre 0%; en un porcentaje de 36% los operarios consideran que pocas veces se les otorga incentivos como una forma de motivarlos al trabajo; en un 60% nunca la empresa otorga incentivos laborales a los operarios.

Tabla N° 4.10.

Dimensión: Comportamiento Organizacional

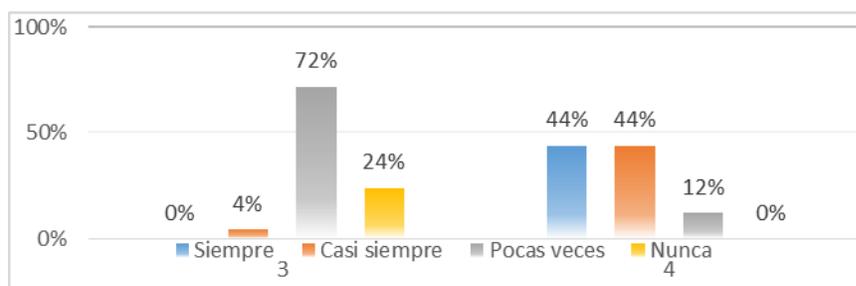
Indicador: Comunicación Organizacional

1. La comunicación entre el gerente y el personal operativo es efectiva.
2. El personal operativo intercambia información con los demás.

**Tabla 4 10. Comunicación Organizacional de la Empresa INELECSIS C.A**

Ítem	Siempre		Casi Siempre		Pocas Veces		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>3</b>	0	0%	1	4%	18	72%	6	24%
<b>4</b>	11	44%	11	44%	3	12%	0	0%

**Fuente:** El autor (2018)



**Gráfica 4 9. Comunicación Organizacional de la Empresa INELECSIS C.A.**

**Fuente:** El autor (2018)

Interpretación: Los datos obtenidos expresan que un universo de 4% de los encuestados considera que casi siempre la comunicación entre el gerente y el personal de la empresa es efectiva; 72% observa que entre el gerente y el personal operativo pocas veces hay comunicación efectiva; una proporción de operarios de 24% dice que nunca hay comunicación efectiva entre ellos y el gerente de la empresa. En cuanto al intercambio de información entre los miembros del personal operativo y los demás

miembros de la empresa, de manera afirmativa la totalidad del personal operativo reconoce la existencia del intercambio de información con los demás miembros de la empresa a excepción del gerente.

Tabla N° 4.11.

Dimensión: Comportamiento Organizacional

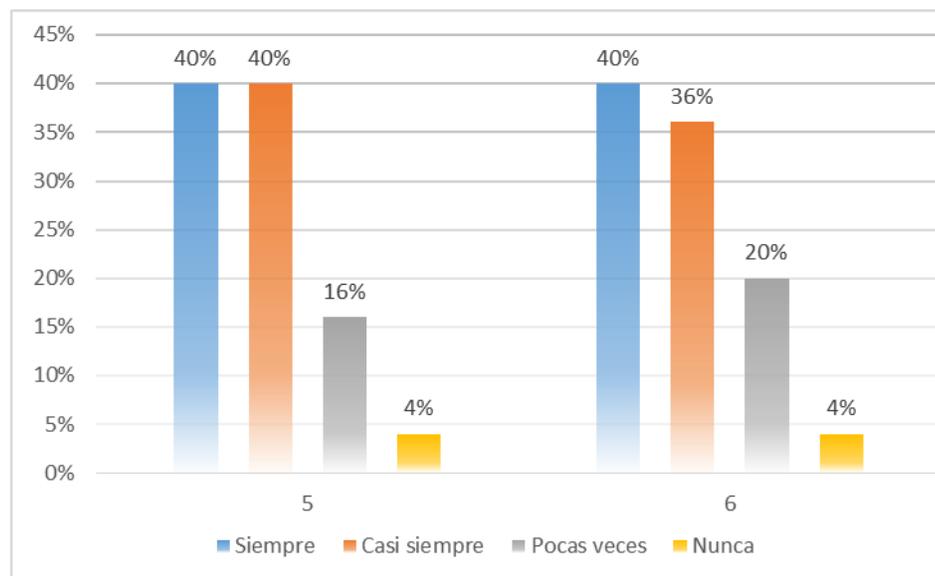
Indicador: Relaciones Interpersonales

1. El gerente interactúa con el personal operativo
2. El gerente promueve un ambiente de colaboración con los operarios.

**Tabla 4 11. Relaciones Interpersonales de la Empresa INELECSIS C.A.**

Ítem	Siempre		Casi Siempre		Pocas Veces		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>5</b>	10	40%	10	40%	4	16%	1	4%
<b>6</b>	10	40%	9	36%	5	20%	1	4%

**Fuente:** El autor (2018)



**Gráfica 4 10. Relaciones Interpersonales de la Empresa INELECSIS C.A**

**Fuente:** El autor (2018)

Interpretación: En razón de los resultados obtenidos, 40% de los operarios considera que siempre el gerente interactúa con el personal; de igual forma 40% considera que casi siempre lo hace; 16% expresa que pocas veces interactúa con el gerente y un 4% nunca ha interactuado con el gerente de la empresa. En el ítem 18 se recogen los siguientes resultados ante el planteamiento de la promoción por parte del gerente de un ambiente de colaboración con los operadores, estos respondieron así: 40% señalan que siempre este promueve ese ambiente de colaboración; casi siempre es la respuesta de un 36% de los interrogados; 20% cree que pocas el gerente promueve esa colaboración con los operadores y para un 4% el gerente es ajeno a colaborar con los operadores.

Tabla N° 4.12.

Dimensión: Comportamiento Organizacional

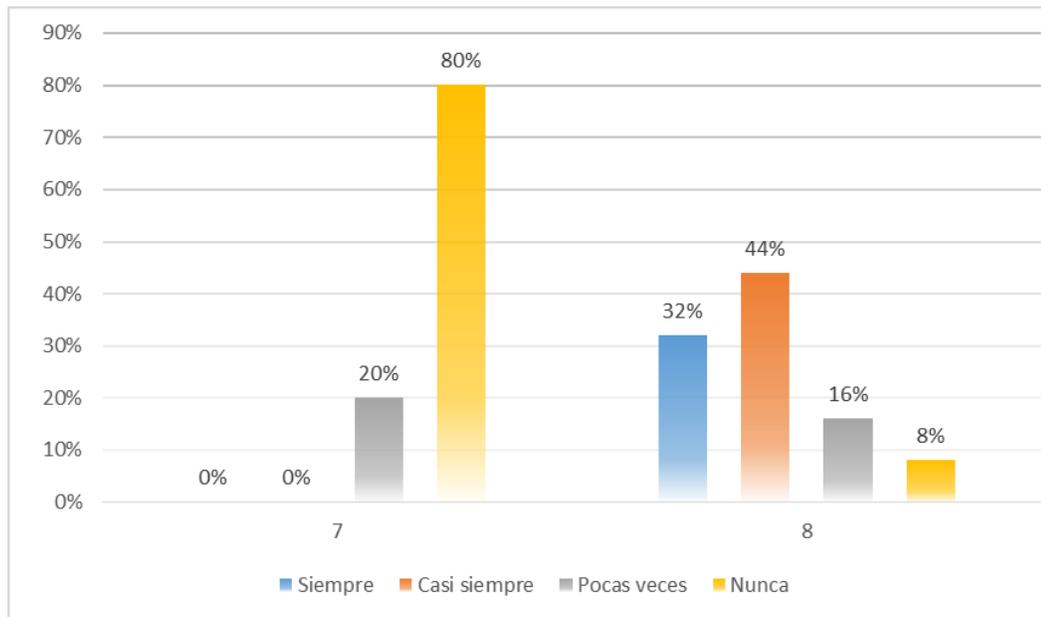
Indicador: Toma de decisiones

1. El personal operativo participa en la toma de decisiones de la empresa
2. Las decisiones adoptadas por el gerente de la empresa son conocidas por el personal operativo.

**Tabla 4 12. Toma de decisiones de la Empresa INELECSIS C.A.**

Ítem	Siempre		Casi Siempre		Pocas Veces		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>7</b>	0	0%	0	0%	5	20%	20	80%
<b>8</b>	8	32%	11	44%	4	16%	2	8%

**Fuente:** El autor (2018)



**Gráfica 4 11. Toma de decisiones de la Empresa INELECSIS C.A.**  
**Fuente:** El autor (2018)

Interpretación: Puede observarse de los resultados que en cuanto a la Toma de Decisiones, los operadores en un 20% señalan que pocas veces y nunca en un 80% participan en la Toma de Decisiones que adopta la empresa. Por otro lado, respondieron siempre en un 32% sobre que el hecho de que si se les da a conocer esas decisiones una vez tomadas; 44% de los operadores afirmaron que casi siempre conocen las decisiones; pocas veces los operadores sobre un 16% indican conocer las decisiones adoptadas por el gerente. El 8% nunca conoce esas decisiones.

Tabla N° 4.13.

Dimensión: Comportamiento Organizacional

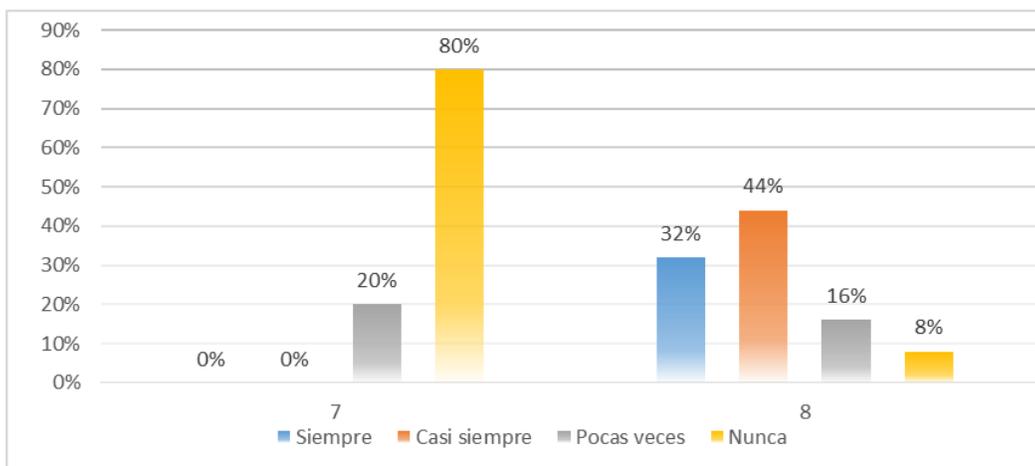
Indicador: Liderazgo organizacional

1. El gerente es un líder dentro de la empresa
2. El gerente se interesa por el comportamiento del personal operativo dentro de la empresa

**Tabla 4 13. Liderazgo organizacional de la Empresa INELECSIS C.A.**

Ítem	Siempre		Casi Siempre		Pocas Veces		Nunca	
	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>9</b>	0	0%	0	0%	5	20%	20	80%
<b>10</b>	8	32%	11	44%	4	16%	2	8%

Fuente: El autor (2018)

**Gráfica 4 12. Liderazgo organizacional de la Empresa INELECSIS C.A.**

Fuente: El autor (2018)

Interpretación: Se presentan los siguientes resultados: 4% señala que el gerente es un líder dentro de la empresa; 28% de los operarios encuestados expresan que casi siempre ven al gerente como un líder; pocas veces es considerado un líder al gerente por un sector de 40% de la muestra; 28% nunca ve en el gerente a un líder. En ese mismo orden, ante el interés del gerente sobre el comportamiento del personal operativo dentro de la empresa, estos contestaron, en un 16% que siempre se interesa por el comportamiento de ellos dentro de la empresa; 40% expresa que casi siempre lo hace; para el 36% de la muestra pocas veces es considerado y en creencia de un 8% nunca el gerente se interesa por el comportamiento de los empleados operarios dentro de la empresa.

### Análisis de los resultados

En cuanto al Indicador: Motivación Humana, contenido en el Tabla 4.9 y en el gráfico 4.8, puede evidenciarse una tendencia negativa en cuanto a la motivación humana, que se expresa por la falta de motivación al personal operativo para alcanzar sus metas; motivación que no se ve realizada por el otorgamiento de incentivos laborales como una manera de reforzar positivamente la actuación de este personal. En consecuencia con estos resultados, sin duda alguna, como bien se ha señalado dentro del marco de la motivación: el ciclo motivacional se inicia con el nacimiento de una necesidad, debido a que esta es el motor dinámico y persistente que origina y da vida a al comportamiento humano.

Por otro lado, motivar al talento o recurso humano en una organización es una cuestión del día a día, imprescindible para alcanzar metas, y en este sentido, la actuación del gerente debe estar enfocada a hacer que este personal se sienta motivado, dispuesto a trabajar y a colaborar: Además debe infundirle confianza, respeto, seguridad, estímulos, incentivos y retribuciones, para que por medio del trabajo se obtengan beneficios de manera multilateral.

A tal efecto, Chiavenato (2007) reitera que en el caso del incentivo laboral podemos considerarlo un reforzamiento del comportamiento con carácter positivo que se dirige directamente los objetivos; esto surge del hecho de que existen dos razones fundamentales para determinar el comportamiento de una persona ante los incentivos como lo son: que un tipo de desempeño siempre se premia y un desempeño pasado fue premiado y esa experiencia se repetirá.

De igual forma, los planes de incentivos que se apoyan en el rendimiento, según lo expresado por Dollan (2007), cada día tiene mayores seguidores y piensa que debe hacerse una evaluación efectiva a fondo y objetiva, mientras más objetiva más valor tendrá la política de incentivos que implemente la organización. Finalmente, además

de incentivar al personal, es necesario como ya se ha dicho anteriormente, que la organización posea una política de incentivos laborales en función de lograr el aumento y mejora de las relaciones de intercambio entre la organización y su personal. En tal caso, la manera de incentivar le corresponderá definirla a la propia empresa.

Al respecto de Indicador: Comunicación Organizacional, contenido en el Tabla 4.10 y en el gráfico 4.9: Como bien puede observarse de los resultados en la empresas le da a la comunicación la importancia primaria que posee y por tal motivo es utilizada como un instrumento eficaz para ejecutar lo planificado y para el intercambio de información entre sus miembros.

De esta perspectiva se desprende que para lograr la eficacia en la comunicación, como lo plantea Requeijo (2008), debe tomarse en cuenta no solo los conceptos de autoridad y liderazgo en el campo comunicacional, sino que estos deben practicarse con criterio científico tomando en consideración los canales de comunicación formal y la técnicas de relaciones humanas, para tener garantías de que se produzca una información clara, precisa, evitando el rumor, cuyos efectos por demás adversos, ocasionan daño a la organización.

De igual manera, la información es una necesidad para el gerente, líder o administrador, cualquiera sea su connotación, su desempeño depende en alto grado de la calidad de la información que se maneje dentro de la organización y su procesamiento oportuno; en buena medida, la efectividad de la organización dependerá que la red de comunicación se adapte al sistema de trabajo.

Por lo demás, a través de la información veraz, oportuna y de calidad se borra la incertidumbre. Sin embargo, para asegurar que la misma es confiable deben eliminarse las barreras que la limitan y afectan como son: falta de claridad, distorsión

del mensaje por parte de los intermediarios, la abundancia y diversidad de significados. En conclusión, puede acotarse lo siguiente: “Puede plantearse que en la actualidad la comunicación eficaz es un exigencia de primer orden para mantener la capacidad competitiva y excelencia, tanto en lo interno como en sus relaciones con el entorno, especialmente la imagen que tiene ante la sociedad” (Requeijo 2008, p.92).

De acuerdo con el Indicador: Relaciones Interpersonales, representado en el Tabla 4.11 y en el gráfico 4.10, con relación a estos resultados puede indicarse lo siguiente: Se destacan positivamente las relaciones interpersonales entre el gerente de la empresa INELECSIS C.A y el personal operario que allí labora. Sin embargo, debe precisarse, que las relaciones interpersonales involucran no solo una buena comunicación sino que además se debe considerar la habilidad para comunicarse de manera efectiva, escuchar, resolver conflictos y la expresión de cada persona.

Es significativo señalar, que vistas las relaciones interpersonales como una interacción recíproca en todos los ámbitos del quehacer humano, no solo en el actual campo organizacional, existe conciencia en la actualidad entre los gerentes, que es uno de los factores más influyentes y de mayor eficiencia para elevar la calidad de las relaciones humanas; porque es la única vía para generar una conexión positiva entre los miembros de la organización, además en torno a las relaciones interpersonales se crea toda una estructura que provoca un ambiente de colaboración considerado un elemento clave para gerenciar las relaciones humanas en el campo laboral

Al mismo tiempo, es necesario reconocer que dentro de una organización es prioritario que las personas se miren como seres humanos con vidas privadas, que están dispuestos a compartir no solo el trabajo sino algo más; solo así nacerán relaciones sólidas que irradiarán su influencia sobre el comportamiento y se elevará el desempeño. Así mismo, se deben evitar las críticas destructivas, las actitudes defensivas, los chismes, los ambientes cargados de tirantez, la inconveniencia de

permitir escuchar al otro emitir sus opiniones; situaciones todas que obstaculizan y limitan las relaciones interpersonales condenando al fracaso cualquier intento de comunicación interpersonal y marca distancia entre directivos y empleados.

De acuerdo con el Indicador: Toma de Decisiones, enmarcado en el Tabla 4.12 y en el gráfico 4.11, podemos señalar en razón de estos resultados que: El gerente de la empresa toma decisiones de manera unilateral sin contar con la participación y opinión del personal operativo al que solo se les da a conocer estas una vez tomadas. Se observa igualmente de estos resultados, que el gerente carece de talante democrático, porque hoy día las organizaciones se desenvuelven en un ambiente democrático y un número significativo de decisiones se toman en equipos o grupos y estas decisiones tomadas en equipo o en conjunto se perciben más y son más legítimas que las que se toman de manera unilateral o por una sola persona. Las decisiones impuestas, como en este caso, denotan a un gerente autocrático y fracasan porque los seguidores no las adoptan.

En efecto, es de hacer notar, que en el proceso de toma de decisiones, los gerentes deben asumir la responsabilidad de orientar a la organización, de forma tal que se logren los objetivos planteados, por lo tanto deben tomar decisiones que se refieran al curso de acción de la organización; la primera actitud gerencial es tomar decisiones efectivas. No obstante, tomar decisiones no es tarea fácil, implica afrontar riesgos sobre todo los que constituyen un eterno desafío para los gerentes: los conflictos: Sin embargo, los que toman decisiones deben evaluar y explorar los riesgos, pero sobre todo estas decisiones deben ser consultadas antes de ponerse en práctica.

Vale la pena acotar lo dicho por Delgado (2007) en cuanto a que debe coincidir en el tiempo y en el espacio las acciones organizacionales tomando como centro el talento humano creador e innovador. Lo ideal es que la organización tome las

decisiones en grupo, lo que incrementa el compromiso colectivo, pero en ese caso, debe existir un liderazgo de avanzada que estimule a la reflexión al apoyo, a la discusión grupal, a la colaboración y a la transformación positiva en nombre de la empresa y el desarrollo personal de sus miembros.

En relación al Indicador: Liderazgo Organizacional, recogido en el Tabla 4.13, y en el gráfico 4.12. Una vez revisados los resultados y en consecuencia con estos, podemos señalar, que existe en la empresa INELECSIS C.A la opinión de los operarios de no considerar al gerente como un líder, en contraposición a la actitud de que se interesa por el comportamiento de los mismos dentro de la empresa; lo que significa que no tiene ningún poder personal que le permita influir en estos a través de las relaciones existentes y ese interés podría provenir de mantener un control estrictamente administrativo.

De este modo es necesario puntualizar, considerando lo expuesto por Chiavenato (2009) en el sentido de que la influencia denota un consentimiento personal, en la que una persona actúa para provocar o modificar un comportamiento determinado, tomando en cuenta esa relación de poder, en este caso, estamos en presencia de dos personas: una que lidera y otra que se somete al poder del líder.

Ante este señalamiento, el liderazgo depende de las necesidades que se presenten en la organización ante una situación dada; se basa en una relación funcional que se presenta cuando un grupo ve en líder a una persona que controla y posee los medios para satisfacer las necesidades. Por otro lado, es la interacción con las personas y tienen que ver con los procesos de comunicación y contacto personal con los subordinados para influir en ellos y que estos desempeñen sus trabajos con motivación.

En otras palabras, en la actualidad el líder debe transformar, no solo la dinámica de la organización, a las personas para que trabajen mancomunadamente, debe trabajar para él y para los demás, confiando en su capacidad de gerenciar a través de su cualidad de líder, estimulando al personal al logro de los objetivos organizacionales.

#### **4.2.2 Auditoría Interna**

Con el fin de complementar y profundizar el conocimiento interno de la delegación se utilizó para la elaboración de la auditoría interna el esquema metodológico propuesto por el autor Fred David en su libro “Conceptos de la Administración Estratégica”. A través de esta auditoría interna se podrá identificar y evaluar las fuerzas y debilidades en las áreas funcionales que posee la empresa INELESCIS C.A.

- **Área Gerencial**

En el caso de la empresa INELECSIS C.A solo se realizó el estudio de Gerencia. Para llevar a cabo la Auditoría Interna fue necesario inicialmente investigar en el área las actividades relacionadas con la planificación, organización, dirección, control y motivación.

Esta información se pudo recabar a través de la implementación del cuestionario realizado en el objetivo N° 1, al personal que labora en el área de gerencia de recursos humanos y de igual manera fue tomado en cuenta el cuestionario empleado en el presente objetivo en relación al comportamiento organizacional de la empresa, para lo cual en lo que respecta a la planificación se hizo énfasis en: fijación de misión, visión, objetivos, estrategias, metas. En lo que referente a las actividades de la organización, se examinaron diversos aspectos entre los que se cuenta a la

estructura organizacional, las funciones de su personal y la existencia de normas necesarias para coordinar y dirigir la empresa.

Con respecto a la actividad de control, se investigaron con la finalidad de determinar cuáles son las acciones que emprende la empresa, para tener el control sobre sus operaciones y asegurar que estas se ejecuten según lo planeado. En cuanto al personal se investigó sobre los procesos de selección de personal existente y la capacidad de respuesta ante las adversidades. En cuanto a las actividades de Motivación del personal, que labora en la empresa y de las actividades llevadas a cabo para mantener un equipo motivado al logro en función de los objetivos y metas que se desean alcanzar.

- Planificación

La planeación es el punto de partida de toda organización, ésta es la que dictamina y marca pauta en el presente y en el futuro de la empresa; al no existir una planeación, la empresa se comportaría como un barco a la deriva, donde no tiene claro qué camino seguir para lograr su objetivo. En muchas ocasiones los directivos de las empresas no le dan la debida importancia a la planeación, por lo general adoptan medidas correctivas y no preventivas, es decir, va resolviendo las contingencias en el momento que ocurren.

La planificación resulta esencial para poner en práctica, con éxito las estrategias y poder evaluarlas en gran medida, ya que las actividades para organizar, motivar, integrar al personal y controlar son imprescindibles para el éxito de una organización y las cuales dependen de una buena planificación. La planificación da idea de cómo los dirigentes organizan sus objetivos y actividades en el tiempo, permitiendo a la organización proactivamente influir en un medio en vez de reaccionar a él y después del análisis de varios enfoques que recoge la literatura puede plantearse, en su sentido

más general es un proceso, es la preparación de un conjunto de decisiones, es una acción con respecto a ejercer el control sobre su destino, basado en la investigación, reflexión y pensamientos sistemáticos. Por tales motivos es importante conocer para un estudio de auditoría interna, si la organización cuenta con un enfoque de planificación.

Al analizar a la Empresa INELECSIS C.A, cuentan con un programa de actividades y metas definidas, pero encontramos una serie de debilidades tales como falta de misión, visión, objetivos, entre otros, que permitan a los encargados de la empresa orientarse con las estrategias que se desea alcanzar, tampoco se hacen revisiones periódicas si estos programas necesitan actualización. No existe un plan estratégico para cumplir con sus funciones y logro de los objetivos.

La planificación en la organización puede desarrollar sinergia. En el caso de la empresa INELESCIS C.A, no cuenta con un plan de contingencia formalmente definido y cuando se deben responder imprevistos solo se tienen ciertos conocimientos, esto pudiera afectar el normal funcionamiento de las actividades.

#### *Debilidades*

- Falta de un plan estratégico
- Desconocimiento de la misión, visión y objetivos de la empresa.
  
- Organización

El propósito de la organización es lograr esfuerzos coordinados por medio de las relaciones entre tareas y la autoridad. Organizar significa determinar quién hace qué y quién informa a quién. Las áreas específicas de la organización incluyen el diseño de la organización, especialización de los puestos, descripción del puesto,

especificación del trabajo, tramos de control, unidad de mando, coordinación, diseño de puesto y análisis de puestos.

La empresa INELECSIS C.A cuenta con una estructura organizacional bien definida, los cargos y las funciones de los mismos se encuentran claramente establecidos. Además las funciones de cada uno de los departamentos de la empresa se encuentran claramente definidas. En el capítulo I se presentó el organigrama de la empresa. La Empresa INELECSIS C.A presenta una estructura organizacional centralizada como se aprecia en su organigrama, los cargos se encuentran agrupados de acuerdo a la función que tienen dentro de la empresa. De igual forma los empleados de la empresa conocen a sus superiores, así como los gerentes de los departamentos conocen al personal que está bajo su mando.

*Fortalezas:*

- Empleados Comprometidos con la Empresa.
- Campo de función de los empleados claramente definido.
  
- Personal

El personal es una parte fundamental, en toda organización, por tal motivo es necesario que los gerentes desarrollen actividades en función de proporcionar guía y directrices a sus empleados. En la empresa INELECSIS C.A, se pudo conocer que en la organización no se realiza actividades de reclutamiento de personal ya que la empresa cuenta con el departamento que realiza los procesos de selección de personal, la captación, selección y contratación de nuevos empleados. Por otra parte la planificación recae sobre el trabajo pero no realizan el procedimiento de acuerdo a la metodología planteada por la empresa. Existe mística de trabajo, el personal es muy profesional y están conscientes en mejorar aceptando cambios, cumplen aunque

no muy eficazmente con las funciones que le corresponden, desconocen la misión de la empresa, algo positivo existe sinergia y buen trabajo en equipo.

Otro aspecto importante que se pudo constatar, es que los empleados nuevos deben ir aprendiendo sobre la marcha, lo que trae como consecuencia que el proceso de transición e incorporación de un nuevo empleado se realice lentamente y retrase el logro de los objetivos y metas de la empresa. Se pudo observar que desde hace un tiempo ha existido sinergia, dado que existe comunicación y buena disposición de trabajo por parte del personal que allí labora con los demás departamentos, originando buena integración y haciendo que se trabaje como un equipo verdaderamente unificado.

De igual manera en la organización el liderazgo es generalmente usado para organizar y coordinar las actividades laborales diarias, es el gerente en conjunto con los supervisores quienes toman las decisiones que deben cumplirse debido eso la iniciativa de los trabajadores es limitada cada trabajador se enfoca a realizar su tarea específica.

#### *Debilidades*

- Personal Insuficiente
- Demora en el logro de objetivos
- Falta de liderazgo

#### *Fortaleza*

- Se denota profesionalismo y aceptación a cambios para mejorar.
- Cumplen aunque no muy eficazmente con algunas funciones vitales de la empresa.
- Existe sinergia y trabajo en equipo

- Control

La función control se refiere a todas aquellas actividades gerenciales, cuyo objetivo sea asegurar que los resultados reales estén de acuerdo con los resultados planteados.

En la empresa INELECSIS C.A. No existen mecanismos que permitan conocer y medir de manera adecuada el grado de cumplimiento de los objetivos, de las metas propuestas, ni de las tareas y actividades asignadas individualmente, y según los operarios se realizan evaluaciones periódicas para determinar el desempeño del personal, proceso que se realiza esporádicamente. Hay falla en el área de organización y métodos. Se requiere un manual formal de normas y procedimientos.

*Debilidades*

- No posee un manual de normas y procedimientos
- Motivación

Esta se puede definir como el proceso que hace que las personas puedan actuar de determinada manera. Este impulso a actuar puede ser provocado por un estímulo externo (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo. En este aspecto, motivación se asocia con el sistema de cognición del individuo y es uno de los factores internos que requiere una mayor atención, por lo que en la ejecución de las estrategias tan pronto ellas se formulan, los objetivos y las metas no tendrán mucha posibilidad de éxito, si los empleados y directivos no se encuentran motivados.

En la empresa INELECSIS C.A, se pudo constatar que no se cuenta con planes de incentivos o sistemas de recompensas que motiven la personal que elabora en el

departamento de ingeniería industrial. Por ejemplo; lo que los afecta en su comportamiento al no considerar satisfechas sus necesidades económicas y de autorrealización. Además los planes de capacitación no están actualizados a las necesidades reales de los trabajadores esto se debe a que no hay presupuesto para la capacitación a su personal porque hay asuntos más importantes que atender por ende llevan cierto tiempo que no realizan cursos, talleres o seminarios de formación debido a los costos que estos generan.

#### *Debilidades*

- Ausencia de un plan motivacional y/o incentivos para los trabajadores.
- Planes de capacitación y adiestramiento personal no actualizado

#### Identificación de las fortalezas y debilidades

A continuación se presenta un resumen de las fortalezas y debilidades obtenidas en la auditoría interna realizada a la empresa INELECSIS C.A, el Tabla 4.14 muestra las fortalezas y debilidades de la empresa

**Tabla 4 14. Lista de fortalezas y debilidades**

<b>FORTALEZAS</b>
Empleados Comprometidos con la Empresa
Campo de función de los empleados claramente definido.
Se denota profesionalismo y aceptación a cambios para mejorar.
Cumplen aunque no muy eficazmente con algunas funciones vitales de la empresa.
Existe sinergia y trabajo en equipo
<b>DEBILIDADES</b>
Falta de un plan estratégico
Desconocimiento de la misión, visión y objetivos de la empresa.
Personal Insuficiente
Demora en el logro de objetivos
Falta de liderazgo
No posee un manual de normas y procedimientos
Ausencia de un plan motivacional y/o incentivos para los trabajadores.
Planes de capacitación y adiestramiento personal no actualizado

**Fuente:** El autor (2018)

### 4.3 Evaluación de los Factores Internos y Externos en el Comportamiento Organizacional de la Empresa INELECSIS C.A, Anaco Estado Anzoátegui

#### 4.3.1 Evaluación Factores Externos

Una vez identificadas las variables externas de la empresa, se procedió a realizar el análisis de las mismas, con el fin de otorgarles sus respectivas ponderaciones, se le realizó un cuestionario al gerente de la empresa y dos (2) operarios, considerados de mayor experiencia dentro de la misma, a los que se les pidió que calificarán cada uno de los factores obtenidos en la auditoría externa, la calificación otorgada tenía la siguiente escala: donde 10(muy importante) y 1(menos importante), esta evaluación se hizo bajo un formato realizado, el cual se puede observar en el Tabla 4.15.

**Tabla 4 15. Promedio de puntuación de variables críticas externas**

<b>Oportunidades</b>	<b>Calificaciones</b>			<b>Promedio.</b>
Existencia de clientes potenciales a nivel local.	9	9	8	9
Ubicación geográfica favorable.	9	9	10	9
Limitante en el surgimiento de nuevos competidores	9	9	8	9
Disponibilidad de equipos de computación.	10	9	10	10
Presencia de pocos competidores en la zona	8	10	10	9
<b>Amenazas</b>				
Régimen de control cambiario	6	5	6	6
Pérdida de Poder adquisitivo por parte de los clientes.	5	5	4	5
Tendencia al ahorro por parte de los clientes.	7	6	4	6
Restricción en las políticas de importación.	6	5	6	6
<b>Total</b>				<b>69</b>

**Fuente:** El autor (2018)

Una vez conocida las calificaciones dadas a cada variable, se procedió a determinar la ponderación de dichas variables; esto se realizó de la siguiente manera: se dividió el valor promedio de cada variable, entre el total de la sumatoria de todas las variables. Los resultados se muestran en el Tabla N° 4.16.

**Tabla 4 16. Valor ponderado de las variables críticas externas**

<b>Oportunidades</b>	<b>Valor ponderado</b>
Existencia de clientes potenciales a nivel local.	0.130
Ubicación geográfica favorable.	0.130
Limitante en el surgimiento de nuevos competidores	0.130
Disponibilidad de equipos de computación.	0.146
Presencia de pocos competidores en la zona	0.130
<b>Amenazas</b>	
Régimen de control cambiario	0.087
Pérdida de Poder adquisitivo por parte de los clientes.	0.073
Tendencia al ahorro por parte de los clientes.	0.087
Restricción en las políticas de importación.	0.087
<b>Total</b>	<b>1</b>

**Fuente:** El autor (2018)

#### 4.3.1.1 Matriz Evaluación de Factores Externos

Luego de obtener el valor ponderado para cada una de las variables (oportunidades y amenazas), se procedió a realizar la evaluación usando el criterio de Fred David, donde se le asignó una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito, con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media, y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa.

Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria. Posteriormente se debe multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.

Finalmente se procede a sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) (Tabla N° 4.17), el valor ponderado obtenido (2.666) está por encima del valor ponderado promedio de 2.5; se puede apreciar que la empresa INELECSIS C.A, no se deja amilanar por las amenazas que circundan la empresa, por el contrario le saca el mejor provecho a las oportunidades.

Cabe destacar que una de las oportunidades a la cual INELECSIS C.A le saca el mejor provecho, a la ubicación geográfica favorable, debido a que se considera bastante céntrica y accesible, además el 90 % de los unidades de transporte pasan por el frente de la organización, otra oportunidad como lo es la disponibilidad en el mercado de equipos de computación tiene el valor más alto por lo tanto es una oportunidad que la empresa debe sacarle el máximo provecho a manera de agilizar sus procesos de rutina.

**Tabla 4 17. Matriz EFE.**

Factores Externos	Valor	Clasificación	Valor Ponderado
<b>OPORTUNIDADES.</b>			
Existencia de clientes potenciales a nivel local.	0.130	3	0.39
Ubicación geográfica favorable	0.130	4	0.52
Limitante en el surgimiento de nuevos competidores	0.130	2	0.26
Disponibilidad de equipos de computación.	0.146	3	0.438
Presencia de pocos competidores en la zona	0.130	3	0.39
<b>AMENAZAS.</b>			
Régimen de control cambiario	0.087	2	0.174
Pérdida de poder adquisitivo por parte de los clientes	0.073	2	0.146
Tendencia al ahorro por parte de los clientes	0.087	2	0.174
Restricción en la políticas De importación	0.087	2	0.174
<b>Total</b>			<b>2.666</b>

**Fuente:** El autor (2018)

También se puede observar en la matriz que una oportunidad como lo es presencia de pocos competidores en la zona tiene una respuesta superior a la media se puede aprovechar al máximo esta oportunidad de manera que se pueda dar una respuesta superior. De igual forma la existencia de clientes potenciales representa una oportunidad está siendo bien aprovechada en pro de lograr más participación en el mercado.

Con respecto a las amenazas se tiene que pérdida de poder adquisitivo y la tendencia al ahorro por parte de los clientes son las más difíciles de eludir, la situación económica en el país es evidente y los personas tienen sus previsiones, sin embargo la empresa trata de minimizar el efecto de las mismas aprovechando las oportunidades de las misma.

### **4.3.2 Evaluación Factores Internos**

#### **4.3.2.1 Análisis Estructural**

Es una metodología muy importante porque permite conocer con exactitud la situación que percibe cada elemento con respecto a otro, se procede a realizar la ponderación de las variables que conforman las debilidades y fortalezas para luego observar las relaciones entre sí de todas ellas.

Una vez determinadas las variables que representan las debilidades y fortalezas de la empresa INELECSIS C.A, se realizó la matriz de análisis estructural estableciendo un sistema binario de oposición: Influencia Real (1) Vs. Influencia Nula (0). Asignando 1 ó 0 a las relaciones entre cada factor, para posteriormente llenar la Matriz de Análisis Estructural que se observa en el Tabla 4.18.

Tabla 4 18. Matriz de análisis estructural de Evaluación Interna

INFLUENCIA DE /SOBRE													MOTRICIDAD	
N°	VARIABLE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
1	Empleados Comprometidos con la Empresa		1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	5
2	Campo de función de los empleados claramente definido	1		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
3	Se denota profesionalismo y aceptación a cambios para mejorar	1	0		1	1	0	0	0	0	0	0	0	3
4	Cumplen aunque no muy eficazmente con algunas funciones vitales de la empresa	0	0	0		0	0	0	0	0	0	1	1	2
5	Existe sinergia en trabajo en equipo	1	0	1	1		0	0	0	0	0	0	0	3
6	Falta de un Plan Estratégico para lograr funciones y objetivos	0	0	0	1	0		0	0	1	1	1	0	4
7	Desconocimiento de la misión, visión y objetivos	0	0	0	1	0	1		0	0	1	0	0	3
8	No poseen un Manual de normas y procedimientos	0	0	0	1	0	0	0		0	1	0	0	2
9	Personal Insuficiente	0	0	0	1	0	0	0	0		1	0	1	3
10	Demora en el logro de objetivos	0	0	0	0	0	1	1	1	1		1	1	6
11	Ausencia de un plan motivacional y/o incentivos para los trabajadores.	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1		1	4
12	Planes de capacitación y adiestramiento personal no actualizado	0	0	1	1	0	0	1	0	1	1	1		6
<b>Dependencia</b>		3	1	4	9	2	3	2	1	3	6	4	4	42

Fuente: El autor (2018)

La Sumatoria de los números por filas indican las veces que cada una de las variables impacta a las restantes (índice de motricidad), porque indica la fuerza de cada una sobre las demás, “Planes de capacitación y adiestramiento personal no actualizado” y “Demora en el logro de los objetivos” son las variables que tienen más influencia sobre el sistema pues su motricidad es seis (6). En caso de los “Planes de

capacitación y adiestramiento de personal no actualizado” influye en las variables (ver Tabla N° 17), con el índice de motricidad en seis (6), “Demora en el logro de los objetivos”, seguidamente con índice de motricidad en cuatro (4) “Ausencia de un plan motivacional y/o incentivos para los trabajadores.”, sumado a esto el “Se denota profesionalismo y aceptación a cambios para mejorar”, “Desconocimiento de la misión, visión y objetivos”, “Personal insuficiente” con un índice de tres (3), y “Cumple aunque no muy eficazmente con algunas funciones vitales de la empresa” con un índice de motricidad en dos (2).

Para el caso de la variable de “Demora en el logro de los objetivos, se puede observar en el Tabla N° 4.17, que influye en “Planes de capacitación y adiestramiento personal no actualizado” con un índice de motricidad en seis (6), “Falta de un Plan Estratégico para lograr funciones y objetivos” y “Ausencia de un plan motivacional y/o incentivos para los trabajadores” con un índice de motricidad en cuatro (4), “Desconocimiento de la misión, visión y objetivos ”y “Personal Insuficiente” con un índice de motricidad en tres (3), finalizando con “No poseen un Manual de normas y procedimientos” con un índice en dos (2)

#### **4.3.2.2 Valores de Motricidad y Dependencia de Variables Claves en el Análisis de los Factores Internos**

Para los cálculos de los porcentajes de motricidad y dependencia fue necesario aplicar las siguientes formulas:

$$\% \text{ de Motricidad} = \frac{\text{Valor de Motricidad de la Variable} \times 100}{\text{Total de Motricidad}} \quad [\text{Ec. 4.1}]$$

$$\text{Ejemplo: \%Mot} = \frac{5}{42} \times 100 = 11,90$$

$$\% \text{ de Dependencia} = \frac{\text{Valor de Dependencia de la Variable} \times 100}{\text{Total de Dependencia}} \quad [\text{Ec. 4.2}]$$

$$\text{Ejemplo: \%Dep} = \frac{3}{42} \times 100 = 7,14$$

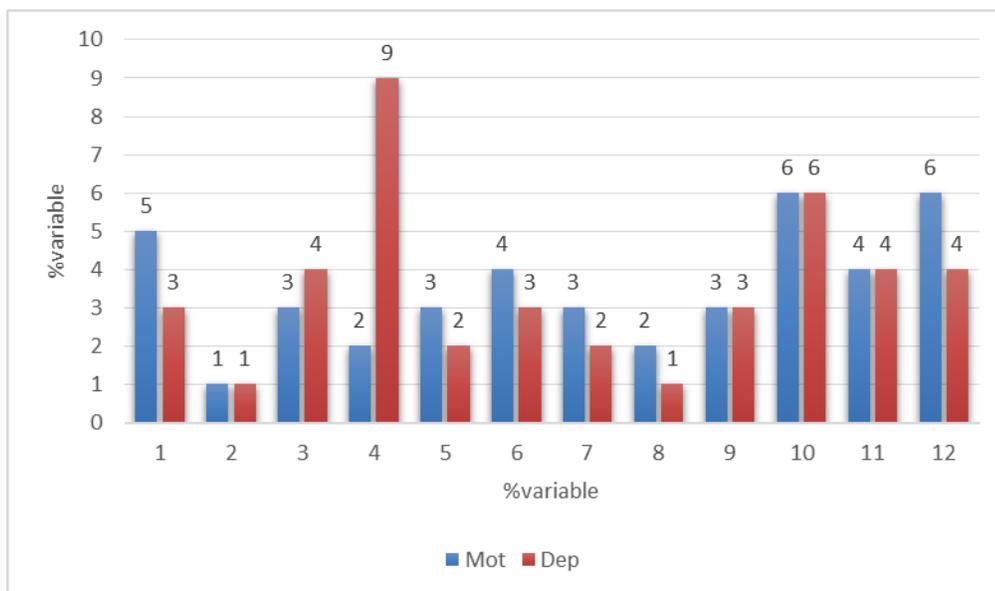
A continuación en el Tabla N°4.19 se muestran los valores relacionados con el porcentaje de motricidad y dependencia arrojadas del análisis interno.

**Tabla 4 19. Porcentajes de Motricidad y Dependencia**

VARIABLES ENCONTRADAS		Mot	% Mot	Dep	%Dep
1	Empleados Comprometidos con la Empresa	5	11,90	3	7,14
2	Campo de función de los empleados claramente definido	1	2,38	1	2,38
3	Se denota profesionalismo y aceptación a cambios para mejorar	3	7,14	4	9,52
4	Cumplen aunque no muy eficazmente con algunas funciones vitales de la empresa	2	3,45	9	21,42
5	Existe sinergia en trabajo en equipo	3	7,14	2	4,76
6	Falta de un Plan Estratégico para lograr funciones y objetivos	4	9,52	3	7,14
7	Desconocimiento de la misión, visión y objetivos	3	7,14	2	4,76
8	No poseen un Manual de normas y procedimientos	2	4,76	1	2,38
9	Personal Insuficiente	3	7,14	3	7,14
10	Demora en el logro de objetivos	6	14,28	6	14,28
11	Ausencia de un plan motivacional y/o incentivos para los trabajadores.	4	9,52	4	9,52
12	Planes de capacitación y adiestramiento personal no actualizado	6	14,28	4	9,52
<b>Total</b>		<b>42</b>	<b>100%</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** El autor (2018)

De los valores obtenidos en los Tablas anteriores resulta provechoso para el análisis realizar una gráfica (ver grafica 4.15) en la cual se evidencia la relación de motricidad y dependencia de cada variable.



**Gráfica 4 13. Relación entre motricidad y dependencia de los factores internos.**  
Fuente: El autor (2018)

#### 4.3.2.3 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Para construir la matriz EFI fue necesario aplicar una entrevista a los trabajadores de la empresa INELECSIS C.A, para encausar el establecimiento de las calificaciones de cada variable, las cuales contaron con la apreciación y guía del investigador.

Para tener una mejor presentación de las calificaciones consideradas para cada variable, se consideró la siguiente escala de verificación, propuesta:

**Tabla 4 20. Escala de calificaciones**

Descripción	Calificación
Fortaleza mayor	4
Fortaleza menor	3
Debilidad menor	2
Debilidad mayor	1

Fuente: El autor (2018)

Antes de construir la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI) se determinó los valores ponderados que permiten obtener las ponderaciones de los valores porcentuales del análisis estructural, esto facilitó la asignación de valores más precisos a las variables según su importancia y relación dentro del sistema. En el Tabla N° 4.20 se observan los valores ponderados de la Matriz EFI. Para los cálculos de los valores ponderados de la matriz EFI se llevaron a cabo las siguientes actividades:

- a. Se tomaron las variables internas.
- b. Se aplica la ecuación de Valor Ponderado Interno (VPI), la cual toma en consideración los porcentajes de motricidad (%M) y dependencia (%D) de las variables señaladas en el paso 1 y cuya relación procede a través de la siguiente expresión matemática:

$$VPI = \%M + \frac{1}{\%D} ; \text{Siempre que } \%D \text{ sea } > 0 \quad [\text{Ec. 4.3}]$$

$$\text{Ejemplo: } VPI = 11,90 + \frac{1}{7},14 = 12,04$$

- c. Se totaliza la sumatoria de todos los valores ponderados internos para calcular el Factor Ponderado Interno (FPI) por medio de la fórmula:

$$FPI = \frac{VPI \times 100}{\text{Total VPI}} \quad [\text{Ec. 4.4}]$$

$$\text{Ejemplo: } FPI = \frac{12,04}{100},74 \times 100 = 11,95$$

- d. Se obtiene la ponderación de cada variable interna (PI), dividiendo entre cien (100) cada valor obtenido del Factor Ponderado Interno (FPI):

$$PI = \frac{FPI}{100} \quad [\text{Ec. 4.5}]$$

$$\text{Ejemplo: PI} = 11, \frac{95}{100} = 0,11$$

**Tabla 4 21. Calculo de ponderaciones de Factores Internos**

VARIABLES ENCONTRADAS		% Mot	% Dep	VPI	FPI	PI
1	Empleados Comprometidos con la Empresa	11,90	7,14	12,04	11,95	0,11
2	Campo de función de los empleados claramente definido	2,38	2,38	2,80	2,77	0,02
3	Se denota profesionalismo y aceptación a cambios para mejorar	7,14	9,52	7,24	7,18	0,07
4	Cumplen aunque no muy eficazmente con algunas funciones vitales de la empresa	3,45	21,42	3,49	3,46	0,03
5	Existe sinergia en trabajo en equipo	7,14	4,76	7,35	7,29	0,07
6	Falta de un Plan Estratégico para lograr funciones y objetivos	9,52	7,14	9,66	9,58	0,09
7	Desconocimiento de la misión, visión y objetivos	7,14	4,76	7,35	7,29	0,07
8	No poseen un Manual de normas y procedimientos	4,76	2,38	5,18	5,13	0,05
9	Personal Insuficiente	7,14	7,14	7,28	7,22	0,07
10	Demora en el logro de objetivos	14,28	14,28	14,35	14,24	0,14
11	Ausencia de un plan motivacional y/o incentivos para los trabajadores.	9,52	9,52	9,62	9,54	0,09
12	Planes de capacitación y adiestramiento personal no actualizado	14,28	9,52	14,38	14,27	0,14
<b>Total</b>		<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100,74</b>	<b>100,00</b>	<b>1,00</b>

Fuente: El autor (2018)

#### 4.2.3.4 Construcción de la Matriz de Evaluación de Factores Internos

Luego de haberse realizado la matriz de análisis estructural y estudiado cada uno de los factores internos claves que inciden en la empresa INELECSIS C.A, se procedió a realizar la matriz evaluación de factor interno tomando como base el porcentaje de motricidad para la ponderación de cada una de las variables, determinar el total ponderado y así observar la situación actual de la empresa.

Este análisis de la matriz EFI permitió analizar y evaluar las fuerzas y debilidades más importantes y así conocer como es la relación entre ellas dentro de las áreas funcionales de la empresa.

Para realizarla se consultó al personal de la empresa INELECSIS C.A se analizó cada una de las variables de la matriz EFI, y llegando a un acuerdo se establecieron las clasificaciones mostradas.

Para elaborar la Matriz de Evaluación de Factores Internos se realizaron los siguientes pasos:

- Se tomaron los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría interna y se colocaron en la columna izquierda de la matriz, primero se anotaron las fortalezas y luego las debilidades.
- En la columna siguiente se colocaron los pesos relativos, determinados en el análisis estructural, a cada uno de los factores. Los pesos relativos oscilan de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante) e indican la importancia relativa que tiene cada factor. La suma de todos los pesos es igual a 1.0.
- Posteriormente se otorgó una calificación del 1 al 4 en cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fortaleza menor (calificación = 3) o una fortaleza mayor (calificación = 4).
- Por último se multiplicó el peso del factor por su calificación, para obtener la calificación ponderada; posteriormente se sumaron éstas para determinar el total ponderado de la organización.

Una vez encontrado los factores internos se construye la matriz EFI, en la cual se multiplica la ponderación por la calificación de cada variable, dando como

resultado un total ponderado. En el Tabla N°4. 22 se presentan los resultados correspondientes:

$$TP = PI * Calificación \quad [Ec. 4.6]$$

$$\text{Ejemplo: } 0.11 * 4 = 0.44$$

**Tabla 4 22. Determinación de los Valores Ponderados de la Matriz EFI**

VARIABLES ENCONTRADAS		PI	CALIF.	TOTAL PONDERADO
1	Empleados Comprometidos con la Empresa	0,11	4,00	0,44
2	Campo de función de los empleados claramente definido	0,02	3,00	0,06
3	Se denota profesionalismo y aceptación a cambios para mejorar	0,07	4,00	0,28
4	Cumplen aunque no muy eficazmente con algunas funciones vitales de la empresa	0,03	4,00	0,11
5	Existe sinergia en trabajo en equipo	0,07	4,00	0,28
6	Falta de un Plan Estratégico para lograr funciones y objetivos	0,09	1,00	0,09
7	Desconocimiento de la misión, visión y objetivos	0,07	1,00	0,07
8	No poseen un Manual de normas y procedimientos	0,05	2,00	0,1
9	Personal Insuficiente	0,07	2,00	0,14
10	Demora en el logro de objetivos	0,14	1,00	0,14
11	Ausencia de un plan motivacional y/o incentivos para los trabajadores.	0,09	1,00	0,09
12	Planes de capacitación y adiestramiento personal no actualizado	0,14	1,00	0,14
<b>Total</b>		<b>1,00</b>	<b>-</b>	<b>1,94</b>

**Fuente:** El autor (2018)

En el Tabla N° 21 se muestra la Matriz de Evaluación de los Factores Internos, en donde se especifican las calificaciones y pesos ponderados otorgados a cada factor, además de los totales asociados necesarios para el posterior análisis, en donde se determinó como es la situación actual de la empresa INELECSIS C.A en lo que respecta a sus factores internos.

Como conclusión podemos observar que el total ponderado para la empresa INELECSIS C.A, arrojado por la Matriz EFI, en cuanto a sus fortalezas y debilidades, es de 1,94 encontrándose este índice por debajo del promedio de 2,5 lo que indica que la empresa no aprovecha sus fortalezas para minimizar el efecto de las debilidades dentro de la misma; la cual refleja todas aquellas inconsistencias a las que están inmersas en la empresa, lo que traduce en un problema de gran importancia dado la gran cantidad de personas que se ven afectadas por las malas prácticas operativas y puntos débiles que de alguna forma pueden considerarse críticos, lo cual representa un problema operativo con muchas ramificaciones.

#### **4.4 Elaboración de un Modelo de Gestión de Recursos Humanos Basado en el Salario Emocional en la Empresa INELECSIS C.A, Anaco Estado Anzoátegui**

##### **4.4.1 Matriz FODA**

Ya definidos los factores que afectan a la organización, se establecieron las estrategias que permitirán a la empresa INELECSIS C.A. mejorar su gestión de recursos humanos. Para esto se elaboró una Matriz FODA (ver Tabla N° 4.23) en la que se establecieron las estrategias FO (Fortalezas internas de la organización y las Oportunidades externas que pueden ser aprovechadas); estrategias DO (utiliza las Oportunidades externas para mejorar las Debilidades internas); estrategias FA (utiliza las Fortalezas internas para disminuir las Amenazas externas); estrategias DA: (se busca reducir o eliminar las Debilidades internas y las Amenazas externas).

**Tabla 4 23. Matriz FODA.**

<p style="text-align: center;"><i>FACTORES INTERNOS</i></p> <p style="text-align: center;"><i>FACTORES EXTERNOS</i></p>	<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p>
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>FO</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>DO</b></p>
<p>O1.- Existencia de clientes potenciales a nivel local.                      O2.- Ubicación geográfica favorable.                      O3.- Limitante en el surgimiento de nuevos competidores                      O4.- Presencia de pocos competidores en la zona                      O5.- Disponibilidad en el mercado de equipos de computación</p>	<p>F1.- Empleados Comprometidos con la Empresa                      F2.- Campo de función de los empleados claramente definido.                      F3.- Se denota profesionalismo y aceptación a cambios para mejorar.                      F4.- Cumplen aunque no muy eficazmente con algunas funciones vitales de la empresa.                      F5. Existe sinergia y trabajo en equipo</p> <p>FO1.-Crear nuevas estrategias de Mercadeo para la captación de nuevos clientes (F1, F3, F5, O1, O2, O3, O4)                      FO2.-Realizar jornadas de capacitación al personal para ofrecer un mejor servicio a los clientes.(F1, F3, O1)                      FO3.-Obtener equipos y herramientas para mejorar la capacidad tecnológica de la organización. (F3, F5, O5)</p>	<p>D1.- Falta de un plan estratégico                      D2. Desconocimiento de la misión, visión y objetivos de la empresa.                      D3.- Personal Insuficiente                      D4.- Demora en el logro de objetivos                      D5.- Falta de liderazgo                      D6.- No posee un manual de normas y procedimientos                      D7.- Ausencia de un plan motivacional y/o incentivos para los trabajadores.                      D8.- Planes de capacitación y adiestramiento personal no actualizado</p> <p>DO1.- Creación de un plan estratégico (D1, D2, D4, O1)                      DO2. Fomentar las actividades asociadas a la planificación estratégica de la empresa enfocada a cumplir sus objetivos estratégicos. (D1, D2, D4, O1)                      DO3.- Implementar una campaña publicitaria para dar a conocer a la empresa INELECSIS C.A. (D1, O1, O5)                      DO4.- Efectuar un trabajo en conjunto con el departamento de administración organización y método con la finalidad de crear un manual de normas y procedimiento. (D4, D6, O5)                      DO5.- Implementar un plan motivacional y/o incentivos no monetarios con la finalidad de motivar al personal (D4, D7, O5)</p>

**Fuente:** El autor (2018)

**Cont. Tabla N° 4.23. Matriz FODA**

AMENAZAS	FA	DA
<p>A1.- Régimen de control cambiario                      A2.- Pérdida de Poder adquisitivo por parte de los clientes.                      A3.- Tendencia al ahorro por parte de los clientes.                      A4.- Restricción en las políticas de importación.</p>	<p>FA2. Optimizar y aprovechar al máximo el uso del presupuesto. Crear planificación de presupuesto en una hipotética recuperación económica del país. (F1, A1, A2, A3, A6)</p>	<p>DA1.- Implementar un método de selección del personal. (D3, A3)                      DA2.- Implementar políticas para mantener actualizados los planes de capacitación Y adiestramiento del personal. (D2, D4, D8, A3).                      DA3.-Potenciar el liderazgo para mejorar el clima organizacional en la empresa.(D4, D5, A3)                      DA4.-Establecer mecanismos que permitan involucrar a los empleados en la toma de decisiones relacionadas con los procesos productivos, pues esto permitirá que asuman mayor compromiso y responsabilidad (D4, D5, A1)</p>

**Fuente:** El autor (2018)

Ya definida la Matriz FODA, se priorizaron o como en este caso se adecuaron las estrategias a utilizar para fortalecer el comportamiento organizacional, mejorar el rendimiento y la satisfacción de los empleados, ya que algunas de ellas se relacionan. Estas son:

- Realizar jornadas de capacitación al personal para ofrecer un mejor servicio a los cliente
- Implementar un plan motivacional y/o incentivos no monetarios con la finalidad de motivar al personal
- Implementar políticas para mantener actualizados los planes de capacitación y adiestramiento del personal.
- Potenciar el liderazgo para mejorar el clima organizacional en la empresa

#### **4.4.2 Planes de Acción**

Ya definidas las estrategias, se presenta el plan de acción a seguir por cada, estrategia propuesta, estableciendo responsabilidades, la duración, los recursos y los mecanismos de retroalimentación. Los Tablas 4.24 al 4.27 muestran los planes de acción a seguir dentro del mismo.

**Tabla 4 24. Plan de Acción.-Capacitación del personal**

<b>Objetivo:</b>	<b>Invertir al menos 10% de las utilidades de la empresa en jornadas de capacitación al personal de la misma.</b>				
<b>Estrategia:</b>	<b>Realizar jornadas constantes de capacitación a los empleados para lograr un mejor servicio a los clientes.</b>				
<b>N°</b>	<b>Acciones a seguir</b>	<b>Responsable(s)</b>	<b>Duración</b>	<b>Recursos</b>	<b>Mecanismos de retroalimentación</b>
1	Estudiar empresas reconocidas En cursos de ventas y servicios	Junta directiva	<b>2 semanas</b>	Humano, Económico, utilería y Horas de trabajo	<b>Listado de empresas</b>
2	Analizar los precios de que ofrecen las empresas	Junta directiva contador	2 semanas	Humano, Económico, Tecnológico y Horas de trabajo	Listado de precios
3	<i>Seleccionar la empresa que más adapte a las necesidades de la organización</i>	Junta directiva contador	2 semanas	Humano, Económico, Tecnológico y Horas de trabajo	Informe comparativo los precios que ofrecen las empresas.
4	<i>Realizar los cursos de capacitación a los empleados</i>	Junta directiva	1 semana	Humano, Económico, Tecnológico y Horas de trabajo	Nivel de satisfacción de los clientes. Mejor nivel de servicio
5	<i>Revisión periódica de los Pasos anteriores.</i>	Junta directiva contador	1 mes	Humano, Económico, Tecnológico y Horas de trabajo	Reporte de las ventas Listado de empresas

**Fuente:** El autor (2018)

**Tabla 4 25. Plan de Acción.-Incentivar y Motivar al personal**

<b>Objetivo:</b>	<b>Generar conductas positivas y mejoras en el clima organizacional, la productividad y la calidad y, con ello, a elevar la moral de trabajo.</b>				
<b>Estrategia:</b>	<b>Implementar un plan motivacional y/o incentivos no monetarios con la finalidad de motivar al personal</b>				
<b>N°</b>	<b>Acciones a seguir</b>	<b>Responsable(s)</b>	<b>Duración</b>	<b>Recursos</b>	<b>Mecanismos de retroalimentación</b>
1	Elaborar programas de motivación en función del trabajo realizado.	Departamento de Recursos Humanos	1 Mes	Humanos Material Económicos	<b>Documentación Cronogramas de actividades</b>
2	Establecer un cronograma de reuniones periódicas en las que todos los trabajadores compartan sus problemas, experiencias y conocimientos.	Supervisor	Semanal	Humanos Materiales tecnológicos	<b>Ambiente libre, donde la comunicación fluye.</b>
3	<i>Establecer programas de rotación laboral.</i>	Departamento de Recursos Humanos Supervisor	Mensual	Humanos Materiales tecnológicos	Conocimiento de las otras áreas de la empresa, lo que capacita su desarrollo profesional y personal dentro de la misma.
5	<i>Otorgar reconocimientos metálicos aquellos trabajadores que se destacan dentro de sus labores.</i>	Supervisor	Anual	Humanos Materiales Económicos	Incremento en la contribución de un mejor desempeño para el éxito de la empresa.

**Fuente:** El autor (2018)

**Cont. Tabla 25. Plan de Acción - Incentivar y Motivar al personal.**

<b>Objetivo:</b>	<b>Generar conductas positivas y mejoras en el clima organizacional, la productividad y la calidad y, con ello, a elevar la moral de trabajo.</b>				
<b>Estrategia:</b>	<b>Implementar un plan motivacional y/o incentivos no monetarios con la finalidad de motivar al personal</b>				
<b>N°</b>	<b>Acciones a seguir</b>	<b>Responsable(s)</b>	<b>Duración</b>	<b>Recursos</b>	<b>Mecanismos de retroalimentación</b>
6	<i>Realizar visitas de un representante de la gerencia para halagar al personal eficiente en las distintas áreas del taller de producción.</i>	Alta Gerencia	Continuo	Humanos	Motivar al personal
7	<i>Realizar actividades de esparcimiento durante medio día de un viernes para compartir entre los trabajadores.</i>	Departamento de Recursos Humano Supervisor	Una vez cada 4 meses.	Humanos Económicos	Reuniones con todos los empleados Conferencias para fortalecer las relaciones interpersonales
8	<i>Desarrollar actividades de eventos culturales y deportivos que permitan fomentar las relaciones entre compañeros.</i>	Departamento de Recursos Humanos	Continuo	Humano Materiales Tecnológicos Económicos	Reuniones, eventos recreativos
9	<i>Desarrollar actividades que complementen el desarrollo profesional y personal en cursos y talleres.</i>	Departamento de Recursos Humano	Trimestral	Humano Materiales Tecnológicos Económicos	Cronogramas de Cursos y talleres
10	<i>Proporcionarle al trabajador un transporte seguro para dirigirse a su trabajo.</i>	Gerencia General Recursos Humanos.	Diario	Humano Económicos	Servicio Subordinado

**Tabla 4 26. Plan de Acción.-Planes de capacitación y adiestramiento del personal**

<b>Objetivo:</b>	<b>Aumentar en un 40% el cumplimiento de los planes de capacitación y adiestramientos del personal</b>				
<b>Estrategia:</b>	<b>Implementar políticas para mantener actualizados los planes de capacitación y adiestramiento del personal.</b>				
<b>N°</b>	<b>Acciones a seguir</b>	<b>Responsable(s)</b>	<b>Duración</b>	<b>Recursos</b>	<b>Mecanismos de retroalimentación</b>
1	Estudiar los planes de capacitación y adiestramiento del personal	Administrador	2semanas	Humanos Materiales	Planes de capacitación y adiestramiento del personal
2	Seleccionar los elementos a mejorar y actualizar	Administrador	2semanas	Humanos Materiales	Manuales de cargos y responsabilidades
3	Elaborar un bosquejo preliminar de los elementos y características de las mejoras a aplicar	Administrador	1 semana	Humanos Materiales	Diseño preliminar del formato
4	Presentar el diseño preliminar ante el Director para su aprobación	Administrador	1 semana	Humanos Materiales Técnicos	Reunión
5	Efectuar aprobación o correcciones al formato planteado	Administrador	1 semana	Humanos Materiales Técnicos	Listado de observaciones Notificación de aprobación
6	En caso de ser aprobado (o luego de haber efectuado las modificaciones), efectuar la implementación del formato	Administrador	Permanente luego de emitir la decisión aprobatoria de implementación	Humanos Materiales Técnicos	Implementar políticas para mantener actualizados los planes de capacitación y adiestramiento del personal.

**Fuente:** El autor (2018)

**Tabla 4 27. Plan de Acción Potenciar el liderazgo**

<b>Objetivo:</b>	<b>Generar un ambiente adecuado para el desarrollo óptimo de las actividades ejecutadas por el personal.</b>				
<b>Estrategia:</b>	<b>Potenciar el liderazgo para mejorar el clima organizacional de la empresa.</b>				
<b>N°</b>	<b>Acciones a seguir</b>	<b>Responsable(s)</b>	<b>Duración</b>	<b>Recursos</b>	<b>Mecanismos de retroalimentación</b>
1	Evaluar el proceso de gestión del Liderazgo	Recursos Humanos	30 días	Humano Materiales Tecnológicos	Conocimiento del estilo de liderazgo
2	Establecer un Plan de Información y Comunicación interna	Recursos Humanos	30 días	Humano Materiales Tecnológicos	Potencia la comunicación
3	Fomentar la comunicación como medio principal de intercambio de información entre los empleados.	Departamento de Recursos Humanos	Continuo	Humanos	Reunión internas
4	<i>Implementar un buzón de quejas, sugerencias y felicitaciones</i>	Departamento de Recursos Humanos	2 semanas	Humanos Materiales Tecnológicos Económicos	<b>Cartas u oficios recibidos</b>
5	Establecer empatía con su equipo de trabajo de forma eficaz y creativa.	Departamento de Recursos Humanos	Continua	Humano Materiales Tecnológicos	Crea confianza y seguridad Motiva al personal
6	Delegar responsabilidades	Departamento de Recursos Humanos	Continua	Humano Materiales Tecnológicos	Incrementará la motivación laboral
7	Proporcionar un ambiente de trabajo adecuado para el desenvolvimiento de las actividades de los trabajadores	Departamento de Recursos Humanos	Continuo	Humano Materiales Económicos	Empleados satisfechos

**Fuente:** El autor (2018)

#### **4.4.3 Modelo de Gestión de Recursos Humanos Basado en el Salario Emocional**

##### **TÍTULO O DENOMINACIÓN:**

Propuesta de un Modelo de Gestión de Recursos Humanos basado en el salario emocional para potenciar el Comportamiento Organizacional en la empresa INELECSIS C.A

##### **PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA**

La presente propuesta tiene como fundamento el diagnóstico realizado en la empresa INELECSIS C.A llevado a cabo entre los trabajadores que allí laboran, en el lapso comprendido de 2017-2018; quienes integran la muestra en estudio. El mismo se basa en una investigación acerca del tratamiento y gestión de los recursos humanos en esa empresa.

Como bien puede señalarse, la gestión del recurso humano es esencial para todos los que integran una empresa u organización, pero deben en particular, los que la dirigen o administran conocer los fundamentos de cómo realizar esta dirección y sobre cuales bases, métodos o modelos hacerlo, para lograr que este recurso, esté bien gestionado y le agregue valor a la empresa. Para lo cual, esta gestión debe ser competitiva y sostenible en el tiempo para lograr el éxito que se requiere y se espera alcance toda organización que se precie de moderna. Es obvio, que la gestión de las personas ha evolucionado grandemente en los últimos años, pero también es cierto, que muchas organizaciones han quedado en el pasado, enfrascadas en dirigir al personal sobre bases legales laborales, sobre los costos, sobre la productividad, olvidándose muchas veces, que en la actualidad gestionar el recurso humano se centra en las personas; sin pretender que se olvide, por supuesto, los elementos antes mencionados, pero otorgándole primacía al ser humano. De esta manera, el perfil actual del director de recursos humanos o de cualquier otro integrante de una

organización al que le compete esta función, es la de especializarse o mejor dicho empaparse de los aspectos sociales del ser humano integrante de la organización.

Por lo tanto, podemos afirmar que la preocupación por los recursos humanos ha existido siempre en las organizaciones y se ha convertido en un punto crucial de la dinámica organizativa, irremplazable, es decir, un recurso estratégico que necesariamente debe acumularse a los objetivos de toda organización. Por así decirlo, el entorno sobre la gestión del recurso humano se ha vuelto más exigente y demanda mayor interés; sobre todo por los cambios rápidos y constantes que se producen tanto a nivel organizativo como a nivel individual. Por ello, los recursos humanos son cruciales a la hora de enfrentar la organización estas exigencias del entorno. De igual manera, las exigencias organizativas, relativas a los aspectos internos que no son controlables como el recurso humano, sino administrable y dirigido, debe estar en manos de directivos proactivos que tengan la capacidad de anticiparse a los problemas para evitarlos, en lugar de tener que enfrentarlos.

**Objetivo General:**

Generar transformaciones en el recurso humano de la empresa INELECSIS C.A a través de un modelo de gestión de recursos humanos basado en el salario emocional que permita potenciar el comportamiento organizacional en la misma.

**Objetivos Específicos:**

- Desarrollar procesos de reflexión a través de Asambleas del Personal en la empresa INELECSIS C.A.
- Organizar Mesas de Trabajo para analizar las estrategias de implementación del modelo propuesto.
- Explicar la factibilidad de la propuesta al personal de la empresa INELECSIS C.A.

### VISIÓN Y MISIÓN DE LA PROPUESTA

- Visión: Lograr que la empresa INELECISIS C.A se convierta en un modelo de gestión efectiva en el término de un año.
- Misión: Lograr que la empresa INELECISIS C.A desarrolle todas las acciones y procesos referentes a la gestión del cambio en el tratamiento y dirección de los recursos humanos de la empresa con la finalidad de que alcance su máximo desempeño gerencial; siempre tendiente a lograr que se beneficien todos los miembros de la organización, lo que redundará en beneficio de brindar productos de calidad.

### JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

De acuerdo con los resultados y en base a las conclusiones del diagnóstico que evidencian la necesidad de la propuesta; se sugiere en este caso, que la misma sea tomada en cuenta para su posible aplicación por el gerente de la empresa INELECISIS C.A y así mismo, por todo el personal que allí labora, aun cuando el estudio no fue dirigido intencionalmente a estos últimos. Pero debe considerarse, que en todo proceso gerencial existen dos agentes fundamentales: el que dirige y el dirigido, puesto que no puede concebirse un proceso gerencial unicefalo; por lo que se requiere que todos los miembros se inmiscuyan con el desarrollo e implementación de la propuesta respectiva, para cambiar la gestión ineficiente por una gestión eficiente que favorezca a todos los miembros de la empresa objeto de este estudio. Así como a la vez, sea tomada como marco de referencia por otras empresas que se encuentren en iguales circunstancias.

Habiendo señalado la necesidad de la propuesta, es oportuno indicar que la misma presenta elementos que la hacen eficiente al momento de promover comportamientos que beneficien al recurso humano de la empresa. Así mismo, ante el constante avance que representa la nueva concepción de la gestión de este recurso, es

lo que ha motivado la creación de esta propuesta de un modelo de gestión; que servirá para contribuir con el desarrollo de este recurso estratégico y las prácticas y políticas de gestión responsables en beneficio de la empresa.

Por otro lado, es de gran relevancia esta propuesta, porque fomentará una nueva visión en cuanto al tratamiento de los recursos humanos para generar un comportamiento acorde con las exigencias actuales del quehacer organizacional y el tratamiento al personal involucrado en su dinámica. Además de que surge como respuesta a las coincidencias generadas por diversas investigaciones que tiene por finalidad la gestión del recurso humano como factor de eficacia y eficiencia administrativa. Por todo lo antes señalado, se justifica la posible aplicación de esta propuesta.

#### FACTIBILIDAD DE LA PROPUESTA

Para el desarrollo de la propuesta de esta investigación, es indispensable analizar la relación entre los costos de ejecución y los beneficios a obtener, para determinar si es viable en cuanto a la factibilidad económica, técnica y humana para la empresa. En ese sentido, la aplicación de esta propuesta tiene por finalidad fomentar el cambio de gestión de los recursos humanos basado en el salario emocional dentro de la empresa en cuestión a fin de que se convierta en una organización eficaz en el contexto organizacional e irradie sus beneficios sobre el comportamiento de sus miembros a fin de potenciarlo.

- Factibilidad Económica

Es importante señalar, que la propuesta “Modelo de gestión de Recursos Humanos basado en el salario emocional, para potenciar el comportamiento organizacional en la empresa INELECSIS C.A”, busca optimizar la gestión del

personal de esa empresa y su comportamiento y de esta manera cumplir con los objetivos en cuanto a la implementación de la propuesta.

Ahora bien, en esta fase de factibilidad se toman en cuenta todas las actividades necesarias para el desarrollo de la propuesta, determinándose que los recursos financieros provendrán de la empresa. Es de mucha significación resaltar que, es criterio de la empresa la asignación del presupuesto para el desarrollo de la propuesta, de acuerdo a sus estimaciones y metas en el período de tiempo estipulado y deseado.

- Factibilidad Humana

Debe hacerse hincapié, que el grado voluntario y activo del personal de la empresa dependerá en cierta medida del grado de motivación, de allí que tomando en cuenta los resultados del diagnóstico existe una gran receptividad para participar en la aplicación de la propuesta. De igual forma se aspira que con la implementación de esta, se estimule al personal, directivo, en especial al gerente general; administrativo y operario a generar actitudes positivas y favorables hacia el desarrollo y aplicación de la propuesta que coadyuven al fortalecimiento del comportamiento del personal a través de la gestión eficiente de los recursos humanos. Por lo tanto, puede plantearse que en cuanto a la motivación del personal es factible.

- Factibilidad Técnica

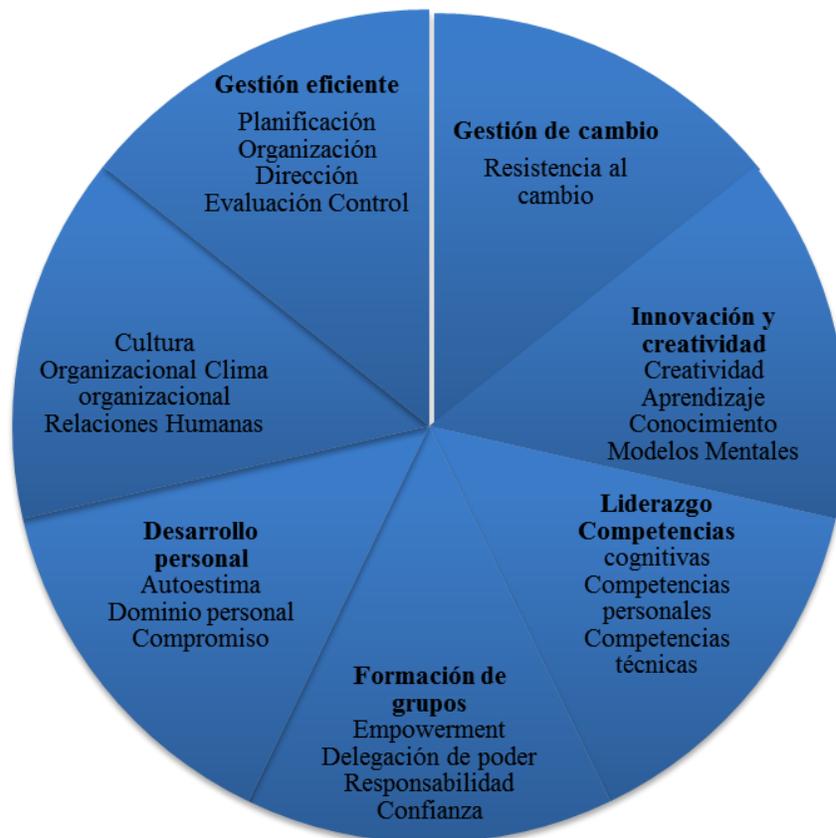
Es de hacer notar, que desde el punto de vista técnico, la aplicación de la propuesta es factible; ya que la empresa cuenta con un personal dispuesto a comprometerse con los objetivos de la misma. Por lo tanto, los requerimientos de carácter técnico como: material, papel, insumos, mobiliario, infraestructura, que amerite la aplicación de la propuesta pueden ser manejados por la empresa. Y en el caso de no ser así, esta está dispuesta a suplirlos en la medida en que se requieran en beneficio de la empresa.

## DISEÑO DE LA PROPUESTA

Seguidamente se presenta el diseño de la propuesta, el mismo se estructura tomando en consideración dos enfoques: El Enfoque de las organizaciones que aprenden de Peter Senge y el Enfoque del Modelo Operativo de Competencias de Quinn y Otros.

En cuanto al Enfoque de las Organizaciones que aprenden de Peter Senge, podemos indicar que este considera a las organizaciones como organizaciones inteligentes, donde los miembros que la integran están obligados a desarrollar de manera continua sus aptitudes para alcanzar los resultados que se aspiran. Así de esta manera, generar nuevos y comunicativos patrones de pensamiento, donde los deseos o aspiraciones colectivas queden libres y la gente de manera continua aprenda a aprender.

En esta misma línea, el Modelo operativo de Competencias de Robert Quinn y Otros, es un modelo utilizado en casi todo el mundo para la formación y desarrollo de ejecutivos. En este modelo, se le atribuye al líder organizacional una serie de competencias necesarias para ejercer su función, sustentadas por estrategias que le permitirán ver con claridad hacia donde debe dirigir su gestión el dominio y equilibrio de las competencias que ejecuta. En consideración a lo antes señalado, se diseña la Propuesta de un Modelo de Gestión de Recursos Humanos basado en el salario emocional para potenciar el comportamiento organizacional en la empresa INELECSIS C.A



**Gráfica 4 14. Modelo de Gestión de Recursos Humanos**  
**Fuente:** El autor (2018)

Como puede observarse, el Modelo de gestión de Recursos Humanos, está conformado en primer término por la Competencia Gestión del Cambio: Dentro de la perspectiva de esta competencia, podemos señalar, que el cambio dentro de una organización está referido a la capacidad de adaptarse a las diferentes transformaciones que se producen tanto a nivel interno como externo mediante el aprendizaje. Así puede reiterarse, que el cambio organizacional son transformaciones estructurales que sufren las organizaciones y provocan nuevos comportamientos organizacionales. Por otro lado, para considerarse cualquier tipo de cambio, es

necesario que el director, administrador o gerente, según el caso, maneje tanto los aspectos humanos como técnicos dentro de la empresa; por cuanto el conocimiento del recurso humano, primeramente, hace más factible la aceptación del cambio propuesto.

Por lo tanto, se requiere hacer énfasis en la gestión del cambio organizacional, pues es necesario para que toda empresa alcance objetivos y metas; en ese sentido, los cambios deben gestionarse para obtener mayor eficiencia en el desempeño organizacional; por cuanto, la gestión y planificación del cambio influye sobre todos los miembros. Sin embargo, es necesario aclarar, que todo cambio independientemente del nivel, contexto o situación, genera resistencia tanto en las personas como en la dinámica de la organización. Por lo que en atención a esto, ese cambio requiere de planificación, de que se revise su impacto con el objetivo de no implementar cambios indeseados. Por ello, la organización debe: a) determinar la necesidad del cambio; b) Diseñar el cambio; y c) Planificar la implementación del cambio.

Finalmente, el papel del gerente de la empresa mencionada, radica en promover ese cambio a través de la información, transparencia y honestidad, creando la confianza necesaria y suficiente para vencer los miedos, además de vender las bondades del cambio a los integrantes de la unidad educativa. De igual forma, hacerles entender a sus subalternos que el cambio no los afectará ni en su persona ni en sus puestos de trabajo, sino que es un beneficio para todos. Debe igualmente promover una comunicación clara y abierta durante todo el proceso y ejecución del cambio, en el cual deben intervenir todos los miembros con la intención de que vislumbren los lados positivos del o los cambios. Todo lo cual abre grandes posibilidades para vencer la resistencia al cambio.

Otro punto a tenerse en cuenta, es la innovación y la creatividad en el marco de las organizaciones, las mismas son primordiales ya que generan ideas, soluciones y crean nuevas combinaciones y relaciones que derivan en el pensamiento creativo; requiriéndose por lo demás, que para este marco de innovación y creatividad, se entienda que todos tenemos determinados patrones de pensamientos, que no utilizamos, y que a medida que aprendemos a pensar dejamos atrás esos patrones.

En este orden de ideas, cada día se le da mayor valor al pensamiento y a las destrezas creativas dentro de las organizaciones. En todo caso, ante la inexistencia de estas, lo que le corresponde al que dirige la empresa es, desarrollarlas en su personal, con la finalidad de reafirmar la individualidad de cada uno y se refuercen laboralmente. En este caso, es necesario desarrollar destrezas en cuanto al área laboral, en las cuales se asocian los conocimientos básicos y esenciales para generar el pensamiento creativo. Se requiere aumentar la base de conocimiento para incrementar estas destrezas. Así mismo, se requiere incrementar las destrezas propiamente dichas, siendo estas, las que tienen el poder de capacitar a los individuos para permitirles asociar conceptos anteriormente incomprensibles, para pensar de forma diferente; en este caso, se recomienda: a) hacer uso de las analogías hasta de la imaginación mental para incrementar destrezas; estas son destrezas individuales para ayudar a los individuos a ser innovadores ; b) la habilidad para romper con hipótesis y supuestos generalizados sobre la relación entre las ideas y cosas, de forma que el individuo sea capaz de considerar nuevas relaciones; c) Romper con las barreras culturales; d) Minimizar la importancia de la razón , la lógica y priorizar los sentimientos y la intuición como formas para incrementar la creatividad.

A lo anterior puede añadirse, la importancia de la motivación para la tarea o para el trabajo, para impulsar la creatividad personal. Todos los individuos son potencialmente creativos, en mayor o menor medida; lo que se requiere es que los Tablas directivos, se planteen y manejen la posibilidad de enfrentar los distintos

obstáculos que limitan la creatividad o las habilidades de pensamiento creativo. Aun cuando cabe suponer, que generalmente estos obstáculos surgen del estilo de dirección de la organización, como por ejemplo, los obstáculos relativos a: una actitud mental cerrada y negada a toda innovación; la creencia de que solo existe una manera de hacer las cosas, por ejemplo, la que considere el jefe; todas estas actitudes son contrarias al ejercicio del liderazgo efectivo, que en la actualidad exige de cambios y transformaciones.

De manera análoga, podemos considerar dentro de esta estructura: el aprendizaje, como un elemento que permite o abre la posibilidad de sustentar y generar cambios en la organización a través de la experiencia. En este caso, Peter Senge señala, que el significado de una organización que aprende, se refiere a aquella que constantemente expande su capacidad para adaptarse, es lo que él denomina aprendizaje adaptativo el cual debe unirse al aprendizaje generativo, que es un aprendizaje que aumenta la capacidad creativa.

De esta manera, puede plantearse, que para enfrentar los cambios organizacionales tienen que desarrollar las organizaciones, la capacidad de transformarse, crear y consolidar habilidades nuevas, innovar constantemente; adaptarse a los cambios continuos, con lo cual mejorará la capacidad de reactivar los cambios internos y externos a los cuales se enfrente como organización.

A tal efecto y siguiendo con la estructura de la propuesta, se hace referencias al Conocimiento, estrategia también contenida en el modelo de gestión que se describe. Es de hacer notar, que el conocimiento es la capacidad de actuar; tiene su base en el aprendizaje, para lo cual se requiere de la adquisición de habilidades, actitudes y competencias. En la actualidad, la administración del conocimiento en las organizaciones crea una relación entre la capacidad para procesar datos e información y la capacidad innovadora de las personas. Como quiera que se vea, el aprendizaje y

el conocimiento organizacional no pueden desligarse de la naturaleza humana, ya que las organizaciones aprenden por medio de individuos que asimilan conocimientos. Por lo que se recomienda a la empresa: a) Impulsar el aprendizaje y el conocimiento organizacional entre sus miembros; b) Tener una visión compartida de la organización; c) Manejar la comunicación abierta. Finalmente, las organizaciones actuales tienden a ser organizaciones del conocimiento.

A continuación, también se indican los Modelos Mentales de Peter Senge, el cual los define, como supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen en nuestra forma de comprender el mundo y de actuar en consecuencia. Es por ello, que el autor señala que muchas veces no estamos conscientes de nuestros modelos mentales y de la influencia que estos ejercen en nuestra manera de actuar; lo que dificulta y limita en ciertos casos a las organizaciones, para asumir nuevas prácticas organizacionales, por cuanto chocan con los modelos mentales pre establecidos. Es por ello, que se recomienda extraer de nuestro mundo interno imágenes para someterlas al análisis de los demás, que incluya conversaciones abiertas donde la gente manifieste sus pensamientos sin temor. A tal efecto, los Modelos mentales abren un espacio para visualizar las limitaciones en la manera de ver el mundo.

De igual manera estos modelos, enfatizan la importancia de la visión compartida o la visión para compartir una imagen del futuro, sin tratar de imponer una visión por más viable que sea. Además, se requiere del trabajo en equipos o grupos donde predomine la capacidad de dialogo, para obtener un pensamiento integrado.

Como puede observarse, en el modelo propuesto otro de los aspectos a considerar, es el liderazgo, en cierto sentido, un poder que permite influir en los demás por medio de las relaciones existentes; la influencia implica una transacción

interpersonal en la que un individuo actúa para modificar un comportamiento. A tal efecto, podemos señalar que las competencias del líder, son la capacidad de poner en operación los diferentes conocimientos, habilidades y valores que tienen los seres humanos en el ámbito personal, social y laboral. De igual manera, las competencias del líder comprenden las habilidades cognitivas, personales y técnicas que hacen posible llevar a cabo de manera eficaz cualquier actividad. Cabe aclarar, que las mismas son un conjunto articulado que forma parte activa del desempeño responsable y eficaz dentro de un contexto determinado. En este sentido, es aconsejable, que la empresa se desprenda de la visión antigua del concepto de liderazgo, en donde la actuación del líder surge de la incompetencia e impotencia de la gente para actuar o realizar tareas, su falta de visión personal y su ineptitud para controlar los cambios ; debilidades que solo los grandes líderes podían dominar. Atendiendo a lo antes planteado, la visión actual del liderazgo en las organizaciones inteligentes se basa en que los líderes son los diseñadores , constructores y mayordomos de la organización , donde la gente de manera continua aprende , clarifica la visión y mejora los modelos mentales compartidos, son los encargados de aprender, sin la intervención del líder.

Así mismo es preciso indicar que entre las competencias presentes en el modelo que se describe se encuentra la Formación de grupos y sus estrategias respectivas como: Empowerment: Delegación de poder, responsabilidad y confianza. En relación a la competencia, Formación de grupos, puede decirse, que un grupo está compuesto por dos o más personas que interactúan para alcanzar un objetivo. En ciertas circunstancias, dentro de las organizaciones es recomendable la presencia de los grupos, puesto que las decisiones que adoptan ofrecen mayor exactitud; en realidad, los grupos toman decisiones de mejor calidad, pues están dotadas de creatividad y eficacia y el grado de aceptación de la decisión es mayor cuando se realiza en grupos. Adicionalmente, los grupos se caracterizan porque modelan el comportamiento de sus miembros y prevén el comportamiento individual, así como el desempeño grupal.

Ahora bien, en la formación de grupos debe existir una visión compartida que orienta e impulsa al aprendizaje.

Conviene destacar, que en las organizaciones actuales existe la Delegación de poder o autoridad, que parte de la idea de otorgarles el poder a los miembros de la organización, para la toma de decisiones de manera participativa; con ello se pretende permitir el derecho que tiene el personal de emitir su opinión y dar sus contribuciones en la toma de decisiones que los afecta; tienen un carácter más democrático las decisiones. Es conveniente destacar, que el facultamiento en la toma de decisiones o empowerment, es una condición esencial para las organizaciones de aprendizaje, porque libera el potencial y la creatividad en los trabajadores, les permite experimentar y aprender y les concede libertad para actuar con base a su conocimiento y comprensión de los hechos. Así pues, es aconsejable que la empresa en estudio, adopte esta competencia, puesto que en el mundo organizacional de hoy, la ventaja competitiva va de la mano con la innovación y la creatividad y la fuerza de trabajo dotada de autoridad para alcanzar el éxito organizacional.

Adviértase por otro lado, que la asignación de Responsabilidad a los grupos debe ser transparente, la empresa debe indicarle lo que aspira que realice el grupo para evitar la desinformación y posterior conflicto, situación que perjudicaría el desempeño, provocando tensión interna y frustración entre los miembros. En este caso, debe predominar la conciencia colectiva o visión compartida, que es el eje central de donde parte el pensamiento sistémico; de esta manera, los grupos deben estar abiertos al diálogo y a la discusión, de esta manera se expondrán de manera libre los asuntos de la organización y se escucharán las diferentes opiniones, lo que generará aprendizaje. Es así es como, a esta asignación de responsabilidad es lo que se ha llamado, los roles de mantenimiento del grupo y de tarea, dos elementos necesarios para el desempeño eficaz.

Cabe señalar, que las organizaciones también deben hacer prevalecer la confianza en el marco de sus actuaciones respecto de los empleados, ya que este es un elemento que permite la construcción de una organización y juega un papel importante en las relaciones laborales. Recordemos que en las organizaciones modernas el mando y el control han perdido efectividad y se impone las relaciones laborales basadas en la confianza logrando mejores resultados de su personal. Cabe considerar, que la confianza es el fundamento de toda relación social; pero es necesario indicar, que no necesariamente al existir la confianza entre los miembros de una organización existe una relación de igualdad, en este caso, en las relaciones sustentadas en la confianza, el poder se ejerce por autoridad y no por medio de la fuerza, y en ese sentido, la autoridad es siempre un poder que puede ser revocado por quienes lo otorgaron, y el criterio para hacerlo es: la confianza. A tal efecto, las organizaciones deben otorgarles confianza a sus empleados para alejar la incertidumbre y la vulnerabilidad que, son elementos inherentes y caracterizan a todo ser humano.

Cuando hay confianza nos sentimos más seguros, más protegidos, la sensación de peligro es menor. Por el contrario, la ausencia de confianza es una señal de inseguridad, de alerta y de peligro. Pues, la confianza o la ausencia de esta son indicadores emocionales que afectan el comportamiento humano dentro cualquier ámbito y no escapa de ello, el ámbito organizacional.

Como parte de la estructura de la propuesta, podemos mencionar la competencia Desarrollo de Personal y las estrategias: Auto estima, Dominio Personal y compromiso. Dentro de esta perspectiva, se considera la Auto estima como la imagen que se tiene de sí mismo. Es un valor que motiva al ser humano para la acción; esta motivación parte del hecho de que el ser humano y, haciendo particular referencias al individuo que integra una organización, evalúa sus necesidades de acuerdo al grado de autoestima alcanzado, lo que le dará fuerza a su accionar. En este

aspecto, las organizaciones deben comprender que el talento, la creatividad, los deseos y las potencialidades son cualidades que van apareadas con las metas y objetivos de la organización; descubriéndose talentos y habilidades inimaginables, que permiten el crecimiento de la autoestima, lo cual genera cambios positivos dentro de la organización y permitirá a los directivos conocer, manejar y dominar los sentimientos humanos del personal.

Por otro lado, el fin esencial de la autoestima, es lograr unas buenas relaciones interpersonales, reconociendo los propios derechos y obligaciones, respetarse a sí mismo e identificar las necesidades de los demás para vivir en armonía. A través de la auto estima, las organizaciones están en capacidad de construir su imagen con el apoyo de sus miembros, ganándose el respeto de la sociedad a quién sirve y alcanzar éxitos mutuos. Desde luego, que el alcance del auto estima dentro de una organización es un aporte de sus miembros y la influencia que cada uno irradie dentro de la misma, la cual pasará a formar parte de su cultura organizativa como un elemento más de eficiencia administrativa.

Concretamente, desarrollar la autoestima de los empleados puede lograrse a través de ayudarlos a desarrollar su talento; habilidades; darles ánimo cuando lo necesitan; promover un ambiente de confianza; de credibilidad cuando expongan sus juicios y opiniones, sin críticas; mostrarle aprecio; respetar su valía como trabajador y sobre todo destacar su calidad humana.

De modo similar conviene destacar, la importancia del Dominio Personal dentro del campo de las organizaciones, como bien señala, Peter Senge, las organizaciones solo aprenden a través de sus individuos. Y es por ello, que el Dominio Personal, se considera la disciplina del crecimiento y del aprendizaje personal. Se considera como un abordaje de la vida como una tarea creativa y no reactiva. En este contexto, el dominio personal no solo es evitar hacer las cosas

incorrectas, incluye hacer lo mejor posible, lo que tenemos que hacer es esforzarnos y, ese es el camino de las organizaciones que aprenden, realizar las cosas de manera impecables con su personal y para su personal, así como para con los demás y, ser consecuentes con la forma de actuar. De manera que, la gente con un alto dominio personal, tienen un sentido especial del propósito que se desprende sus visiones y metas, viven en un continuo aprendizaje, porque al igual que el dominio personal este es un proceso que dura toda la vida, y permite que la persona con un alto nivel de dominio personal, esté consciente de su ignorancia, su incompetencia, sus zonas de crecimiento, tenga confianza en sí mismo, además, de que se consideran formando parte de un proceso creativo amplio, al cual pueden influir pero no controlarlo. Y en este último aspecto, debe hacerse mayor hincapié, en cuanto a la actuación del directivo o líder organizacional.

Otro aspecto a resaltar en este modelo es el compromiso, aspecto que forma parte del comportamiento humano en las organizaciones; debido a que es la fuerza que representa el involucramiento e identificación del personal con las metas y objetivos de la organización. Desde otro punto de vista, se considera la relación existente entre una persona y la organización, que conlleva consecuencias como: continuar en la organización asumiendo las metas y visión o dejarla. Así la naturaleza del compromiso es el deseo, la necesidad o el deber. Pero como quiera que sea, o como quiera que el compromiso se base en cualquiera de estos tres elementos, todo va a depender de la motivación y de la creencia en la organización, y la voluntad de hacer un esfuerzo considerable en beneficio de la misma, para en definitiva deseando seguir siendo uno de sus miembros.

Es de hacer notar, la competencia Cultura Organizacional, en este aspecto, huelga decir, que cada organización tiene su propia cultura, que influye en el comportamiento de sus miembros. En cada organización los miembros van interiorizando los elementos de esa cultura por medio de procesos de aprendizaje y

socialización. De esta manera, la cultura organizacional está conformada por una serie de variables nacidas del entorno y otras formadas por variables socioculturales, que determinan las actitudes del personal con visibles efectos en la motivación, las expectativas sobre el trabajo, las relaciones grupales; y en ese sentido definen los resultados que se esperan de las personas y de la organización.

En cierto modo, la cultura organizacional refleja la forma en que cada organización aprende a tratar con su entorno. Dentro de las estrategias que conforman esta competencia encontramos el Clima Organizacional, es decir, el ambiente que rodea a la organización y se relaciona directa y estrechamente con el grado de motivación en las personas. En la medida, en que la organización cuente con un clima organizacional óptimo, entiéndase, la presencia de relaciones interpersonales satisfactorias, colaboración entre los miembros, solidaridad, empatía, respeto, el clima organizacional mejora y los objetivos de la organización se vislumbran con mayor claridad. Es por eso, que las instituciones deben evitar imponer barreras o límites para la satisfacción de las necesidades del personal; debe el personal directivo y administrativo, trabajar en función de mantener al recurso humano motivado, satisfecho. Por el contrario, se enfrenta la organización a un clima deteriorado, en conflicto, agresividad de sus miembros, desinterés, entre muchos otros estados que caracterizan a un recurso humano insatisfecho.

En consecuencia con lo anterior, las Relaciones Humanas dentro del ambiente organizacional, permite que los individuos participen en grupos sociales y se mantengan en continua interacción social. No en balde, las relaciones humanas son las acciones y actitudes que resultan del contacto y la integración o interacción entre las personas. En efecto, dentro de las organizaciones cada persona es una individualidad que afecta al comportamiento de las otras persona con quienes se relaciona; relación que está dirigida a satisfacer intereses y aspiraciones. En este caso, esa relación humana está regida por el ambiente, las normas y las actitudes; se debe

fomentar entonces, el esfuerzo colectivo, lograr la unión y el trabajo en equipo y gestionar los conflictos interpersonales. En general, en la medida que el director o administrador comprenda la esencia de esas relaciones humanas obtendrá mejores resultados de su personal y se facilitará la creación de un ambiente donde cada individuo se expresa libremente.

Finalmente, dentro del Modelo de gestión propuesto se incluye la competencia: Gestión eficiente, conformada por las estrategias relacionadas con la Planificación, Organización, Dirección, Evaluación y Control. En líneas generales, la gestión eficiente, está relacionada con la gestión de los recursos humanos de la organización, lo que implica el conjunto de prácticas gerenciales que permitan su articulación dentro de esta. Pero de manera particular, estos procesos administrativos están enfocados al tratamiento y gestión de los recursos humanos en la empresa INELECSIS C.A, objeto de este estudio. Por eso, en principio podemos expresar que, gestionar el recurso humano en una organización, debe convertirse en una de las funciones de mayores transformaciones, en donde el recurso humano deje de ser visto como una unidad y se convierte en un sistema dentro de un sistema mayor que es la organización. Bajo estas circunstancias, cada organización debe cumplir con los procesos administrativos que la encaminen hacia una gestión eficiente, de los recursos humanos, de una manera ordenada y coordinándolos para alcanzar los objetivos propuestos.

En ese sentido, toda organización debe establecer políticas que les permita obtener una orientación administrativa de cómo gestionar este recurso y evitar que las personas desempeñen funciones indeseables. Es por ello, que en cumplimiento de estos procesos administrativos la empresa debe considerar aspectos como: la planificación que le permitirá visualizar la posición inicial y las alternativas futuras. Igualmente, debe conciliar los recursos disponibles considerándolos en un arreglo sistemático de los mismos en: materiales financieros y humanos. De igual forma,

debe establecerse de manera clara el proceso de Dirección, proceso esencial dentro de la dinámica organizacional, porque permitirá ejercer influencias interpersonales sobre el recurso humano, mediante la toma de decisiones, la comunicación y la coordinación de esfuerzos.

Debe de igual manera, cumplir con el proceso de evaluación, que permite valorar las actitudes, el rendimiento y el comportamiento del personal en el desempeño de su cargo; de esta misma forma, debe comunicar a este personal el modo en que se está desempeñando en su trabajo, para buscar las mejoras necesarias, ya que de ser así, el nivel de cumplimiento futuro y el desempeño de las tareas mejorará considerablemente. También la organización debe implementar el Control, como una manera de regular y hacer seguimiento y evaluar todo aquello que se planeó, a efectos de corregir anomalías; revisar que las actividades se están cumpliendo tal cual fueron planificadas.

A continuación se plantea un programa de incentivos no salariales de actividades que permitirán apoyar a la empresa a incentivar y estimular al trabajador para un desempeño adecuado.

**Tabla 4 28. Programa de incentivos no salariales**

Incentivos	Detalles	Acciones
<b>Capacitar al personal.</b>	Dictar charlas y/o seminarios sobre: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención al cliente</li> <li>• Supervisión y liderazgo</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Comportamiento Organizacional</li> <li>• Comunicación Organizacional</li> <li>• Motivación laboral</li> </ul>	Seleccionar el tema de capacitación. Invitación al personal. Planeación de la logística: Incluyendo: Refrigerios, certificados de participación y material de apoyo en digital.
<b>Entregar reconocimientos al personal.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pines.</li> <li>• Certificados de desempeño, como:               <ul style="list-style-type: none"> <li>— Responsable en su horario de trabajo.</li> <li>— Trabajo en equipo.</li> <li>— Cumple con normas de seguridad.</li> <li>— Excelente atención al cliente.</li> </ul> </li> <li>• Regalos como: Morrales, termos de agua, calendarios de la empresa.</li> </ul>	Evaluar el desempeño de los trabajadores. Hacer entrega de reconocimientos anualmente.
<b>Realizar actividades deportivas.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entregar trofeos y medallas.            A través de juegos como:               <ul style="list-style-type: none"> <li>— Baloncesto.</li> <li>— Softball.</li> <li>— Bolas criollas.</li> </ul> </li> </ul>	Seleccionar los juegos a realizar. Motivar a la participación del personal. Planeación de logística: Refrigerios, certificados de participación, trofeos, medallas.
<b>Efectuar actividades recreativas.</b>	Celebración de días festivos como: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Celebración del Día de la Madre y Del Padre</li> <li>• Aniversario de la empresa</li> <li>• Cumpleañero del mes</li> <li>• Día del Trabajador</li> <li>• Fiesta de Fin De Año.</li> </ul>	Informar a los trabajadores a través de carteles informativos sobre el lugar, fecha y hora del evento. Realizar un pequeño compartir.

**Fuente:** El autor (2018)

Finalmente, con la presentación de esta propuesta, hemos dado cumplimiento al Objetivo General de este estudio y aspiramos haber dado posibles soluciones a la problemática planteada.

#### RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la empresa implementar la propuesta “Modelo de Gestión de Recursos Humanos basado en el salario emocional para potenciar el Comportamiento Organizacional en la Empresa INELECSIS C.A
- Implementar las Asambleas de Personal en la empresa con la finalidad de desarrollar procesos de reflexión sobre la gestión de los recursos humanos.

- Organizar mesas de trabajo para analizar las estrategias de implementación del modelo propuesto.
- Incorporar a todo el personal de la empresa para lograr el involucramiento para la posible aplicación del modelo de gestión propuesto.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 Conclusiones**

- Como resultado obtenido de la aplicación del instrumento de recolección de datos se pudo diagnosticar claramente la situación actual en cuanto a la gestión de los recursos humanos existente en la empresa INELECSIS C.A particular los trabajadores; el gerente no aplica los procesos de planificación, reclutamiento, selección y evaluación de acuerdo a los parámetros metodológicos de estos. Por lo tanto estos recursos humanos carecen de una gestión eficaz. En términos generales, la empresa en cabeza de su gerente, no le da la importancia requerida al ejercicio de las funciones básicas de la gerencia, toda vez, que su actuación está enmarcada en características distorsionantes de lo que representa una eficiente administración de una organización.
  
- Se realizó un estudio de los factores externos e internos que inciden en el comportamiento organizacional de la Empresa INELECSIS C.A, considerando para el caso de la auditoria externa factores como fuerzas económicas, fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales, fuerzas políticas, gubernamentales y legales, fuerzas tecnológicas y fuerzas de competencia, logrando obtener cinco (5) oportunidades y cuatro (4) amenazas que inciden en la empresa; en el caso de la auditoria interna se empleó como instrumento el cuestionario a los trabajadores de la organización, considerando preguntas en relación a la motivación humana de la empresa, la comunicación organizacional, las relaciones interpersonales, la toma de decisiones, el liderazgo organizacional, logrando con esto obtener cinco (5) fortalezas y ocho (8) debilidades de la organización.

- Se efectuó una evaluación de los factores internos y externos en el comportamiento organizacional de la empresa, identificados gracias a las auditorías anteriormente implementadas, en donde en la evaluación de los factores externos la Matriz De Evaluación De Factores Externos (EFE), suministro un resultado de (2.666) lo que quiere decir que la empresa no se deja amilanar por las amenazas que la circundan, sacándole el mejor provecho a sus oportunidades. Para el caso de la evaluación de los factores internos, el resultado arrojado por la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) fue de 1,94, que indica la empresa no aprovecha sus fortalezas para minimizar el efecto de las debilidades dentro de la misma.
- De la aplicación de las auditorías internas y externas se detectaron un conjunto variables a las que la empresa INELECSIS C.A está enfrentando, por ello resulto útil generar estrategias que permitirán a la empresa mejorar su gestión de recursos humanos, Es importante mencionar que se generaron un total de trece (13) estrategias mediante la aplicación de la matriz FODA. De las cual tres (03) estrategias fueron de tipo FO, una (01) estrategia de tipo FA, cinco (05) estrategias de tipo DO y cuatro (04) estrategias de tipo DA.
- Ya definida la Matriz FODA, se priorizaron o como en este caso se adecuaron las estrategias a utilizar para fortalecer el comportamiento organizacional, mejorar el rendimiento y la satisfacción de los empleados, ya que algunas de ellas se relacionan, logrando formular a nivel general en total cuatro (4) estrategias, asimismo se presenta el plan de acción a seguir por cada estrategia propuesta, estableciendo responsabilidades, la duración, los recursos y los mecanismos de retroalimentación.

- Por último, de acuerdo a todo la investigación efectuada y el diagnostico obtenido de la empresa INELECSIS C.A en lo que respecta la gestión de recursos humanos, se plantea una propuesta de un Modelo de Gestión de Recursos Humanos basado en el salario emocional para potenciar el Comportamiento Organizacional de la empresa, planteándose en esta sus objetivos, la misión y visión, su respectiva justificación, la factibilidad tanto económica, humana y técnica de la misma, considerando en su diseño la gestión eficiente, de cambio, la innovación y creatividad, liderazgo, competencias, formación de grupos, desarrollo personal y cultura organizacional, a su vez que se plantea un programa de incentivos no salariales de actividades que permitirán apoyar a la empresa a incentivar y estimular al trabajador para un desempeño adecuado y una serie de recomendaciones.

## **5.2 Recomendaciones**

- Se recomienda al gerente de la empresa INELECSIS C.A implementar el Modelo De Gestión de Recursos Humanos basado en el salario emocional propuesto, que le permita potenciar el comportamiento organizacional de los trabajadores de la empresa.
- Actualizar constantemente sus actividades para ajustarse a los diferentes cambios económicos.
- Luego de implantado el Modelo De Gestión de Recursos Humanos basado en el salario emocional se recomienda mantener una evaluación constante de las actividades que se realizan en la empresa, ya que mediante una evaluación periódica se genera una retroalimentación para una eventual planificación futura, en donde se tomaran en cuenta los aspectos evaluados.

- Aplicar en su gestión los principios básicos de la gerencia: dirección, planificación, control y evaluación, como mecanismos para administrar de manera eficiente a la empresa, mediante un proceso de planeación estratégica que realce la calidad del talento humano y su participación y que estos se sientan a su vez comprometidos con los valores, la visión y los objetivos de la organización.
- Motivar al personal mediante el otorgamiento de incentivos laborales, personales y profesionales que satisfagan sus necesidades y estimulen su participación en el desarrollo de las actividades organizacionales.
- Darle la importancia debida a los canales de comunicación organizacional para mejorar las relaciones interpersonales.
- Evaluar el desempeño del personal con miras a su profesionalización
- Realizar la selección y reclutamiento del personal considerando su perfil profesional y su desempeño dentro de la empresa.
- Considerar la conformación de grupos de trabajo para un mejor desempeño y la toma de decisiones con mayor probabilidad de asertividad. Para lo cual debe, reforzar la visión compartida y el interés común por la imagen y los asuntos de la empresa.
- Fomentar la creatividad en todo el personal, para que a través de esta, se abra la posibilidad de encontrar una vía más idónea para solucionar conflictos y encaminar a la empresa hacia una organización que aprende.

- Internalizar que el recurso humano de toda empresa es un recurso valioso, muchas veces irremplazable, y por ello, su gestión debe considerarse un asunto importante y estratégico, el cual debe vincularse a los objetivos generales de la organización.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arias, F. (2006). El proyecto de Investigación, Introducción a la Metodología Científica. Editorial Episteme. Caracas – Venezuela.

Bavaresco (2006). Bases teóricas. Maracaibo: EDILUZ, 2006, 5ta Edición.

Chiavenato (2000). Administración de Recursos Humanos. 5ta. Ed. McGraw. Hill, Colombia.

Chiavenato, I. (2003). Administración de Recursos Humanos. Bogotá. McGrawHill. Interamericana, S.A.

Chiavenato, I. (2005). Introducción a la teoría general de la Administración. Bogotá. McGrawHill. Interamericana, S.A.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela vigente del año (1999)

Flores (1992) “Frustración de un empleado”. Bogotá D.C: Colegio de Estudios Superiores de Administración.

Gismera. (2002). Administración. Gestión de empresas. AACHE Ediciones, Guadalajara – 2002

Gómez, (2011). Evaluación orientada al Aprendizaje estratégico. (Eds.) Madrid

Gonzales, Rodríguez, Piñeros y Linares (2014). Propuesta para Establecer una Estrategia de Salario Emocional en el Departamento de Sistemas de Información de

la Empresa Vision& Marketing. Trabajo de Grado no publicado. Universidad Sergio Arboleda en Bogotá.

Hellriegel, D. y Slocum, J. (2004). Comportamiento organizacional. México: Thompson Learning Editores. Décima edición.

Hernández, R (2006). Metodología de la Investigación. 4ta. Edición. México: McGraw-Hill.

Herzberg (2003). Factores motivacionales”. Revista Universidad EAFIT, octubre. Noviembre. Diciembre, número 128 Universidad EAFIT Medellín, Colombia

Hurtado (2008). Proyecto de investigación. Cuarta Edición. Quirón Ediciones S.A. Cooperativa Editorial Magisterio (Bogotá, Colombia).

Jiménez (2009). Salario emocional. Bogotá D.C: Colegio de Estudios Superiores de Administración.

Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo, (LOPCYMAT)

Ley Orgánica del Trabajo, de los trabajadores y las trabajadoras (2012)

Márquez (2006). Satisfacción laboral. Universidad Nacional Experimental de Guayana. (UNEG), adscrita al Departamento de Organización y Gerencia, Venezuela.

Morrisey (1996). Desarrollo de un Plan Estratégico. L., México

Ortiz y Cruz, (2008). Salario emocional. Universidad de Delft

Padilla, K (2016). El Salario Emocional y su influencia en la Motivación Laboral de los servidores y trabajadores públicos del Instituto Nacional de la Meritocracia. Trabajo de Grado no publicado. Universidad Central del Ecuador.

Palellay Martins (2004). Metodología De La Investigación Cuantitativa. 1ra Edición

Rivadeneira, C. (2015). Influencia del Salario Emocional en el Desempeño del Personal de la Dirección de Administración de Talento Humano del Ministerio de Transporte y Obras Públicas. Trabajo de Grado no publicado. Universidad Tecnológica Equinoccial del Ecuador.

Rodríguez, L. y Santominio, A. (2016). Modelo de gestión estratégica del talento humano que permite incentivar el salario emocional para el mejoramiento del clima organizacional. Trabajo de Grado no publicado. Universidad Libre de Colombia.

Romero (2001). Estilos de vida. 1º edición: España

Tamayo y Tamayo (1999). Proceso de la Investigación Científica. 2da. Edición. Editorial Limusa. Ciudad de México. México.

Tamayo y Tamayo (2005). Proceso de la Investigación Científica. 2da. Edición. Editorial Limusa. Ciudad de México. México.

Temple, (2007). El salario emocional. Editorial Temple Madrid

Vergara (2007). Administración Pública. Editorial: TF. Editores Madrid-España.

## **ANEXOS**

## HOJAS DE METADATOS

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

<b>TÍTULO</b>	PROPUESTAS DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BAJO LA NORMA COVENIN ISO 9001:2015, EN LA EMPRESA AMAZONA TECH C.A., LOCALIZADA EN EL TIGRE, ESTADO ANZOÁTEGUI
<b>SUBTÍTULO</b>	

### Autor (es):

<b>Apellidos y Nombres</b>	<b>Código CVLAC / e-mail</b>	
Rangel F., Lizneilys del Valle	<b>CVLAC</b>	21.329.563
	<b>e-mail</b>	liznedelvalle@gmail.com
	<b>e-mail</b>	
	<b>CVLAC</b>	
	<b>e-mail</b>	
	<b>e-mail</b>	

### Palabras o frases claves

Gestión de recursos humanos.
salario emocional
matriz EFE y EFI
comportamiento organizacional
escala de Liker
INELECSIS C.A.

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 2/6

### Líneas y sublíneas de investigación:

ÁREA	SUBÁREA
Ingeniería y Ciencias Aplicadas	Ingeniería Industrial

### Resumen (abstract):

#### Resumen

La investigación tuvo como propósito fundamental Proponer un modelo de gestión de Recursos Humanos basado en el salario emocional para potenciar el comportamiento organizacional en la Empresa INELECSIS C.A, Anaco Estado Anzoátegui.; basado en un tipo de investigación proyectiva y un nivel de investigación descriptivo con un diseño de campo. Usando técnicas e instrumentos de recolección de datos como la revisión bibliográfica, la observación directa y la entrevista; con una población total de veinticinco (25) trabajadores de la empresa INELECSIS, C.A., a los cuales se les aplico un cuestionario (previamente validado y con su respectiva confiabilidad) con doce (12) preguntas cerradas cuyo sistema de evaluación está basada en la escala de Likert, usando técnicas de análisis como tablas, gráficos, Matriz EFE y EFI y planes de acción. La investigadora concluyó que el gerente no aplica los procesos de planificación, reclutamiento, selección y evaluación de acuerdo a los parámetros metodológicos de estos. Por lo tanto estos recursos humanos carecen de una gestión eficaz. A partir de este diagnóstico se plantea una propuesta de un Modelo de Gestión de Recursos Humanos basado en el salario emocional para potenciar el Comportamiento Organizacional de la empresa.

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

### Contribuidores:

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail										
M.Sc. Silva Yadira.	ROL										
		CA		AS	X	TU		JU			
	CVLAC										
	e-mail										
	e-mail										
M.Sc. Contreras, Waddy	ROL										
		CA		AS		TU		JU	X		
	CVLAC										
	e-mail										
	e-mail										
Dra. Rojas, Deysi	ROL										
		CA		AS		TU		JU	X		
	CVLAC										
	e-mail										
	e-mail										

### FECHA DE DISCUSIÓN Y APROBACIÓN:

Año	Mes	Día
2018	10	26

Lenguaje. SPA

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

**Archivo (s):**

<b>Nombre de archivo</b>	<b>Tipo MIME</b>
<b>TESIS. PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN EL SALARIO EMOCIONAL PARA POTENCIAR EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.docx</b>	<b>Aplication/word</b>

**Alcance:**

**Espacial:** Universal (OPCIONAL)  
**Temporal:** Atemporal (OPCIONAL)

**Título o grado asociado con el trabajo:**

Ingeniero Industrial

**Nivel asociado con el trabajo:**

Pregrado

**Área de estudio:**

Departamento de Ingeniería Industrial

**Institución:**

Universidad de Oriente/Extensión Región Centro Sur –Anaco



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 *[Firma]*

FECHA 5/8/09 HORA 5:30

Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

*[Firma]*  
**JUAN A. BOLAÑOS CUNDELA**  
Secretario



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

JABC/YGC/manuja

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

**Artículo 41 del Reglamento de trabajos de grado (vigente a partir del II semestre 2009) según comunicación CU-034-209:** “Los trabajos de grado son de la exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y sólo podrán ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien deberá participarlo previamente al Consejo Universitario, para su autorización”.

**Rangel F., Lizneilys del Valle**

**AUTOR**

**M.Sc Silva, Yadira**

**TUTOR**